



Universidad de Valladolid

ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CASTELLANA Y LEONESA: UN ESTUDIO COMPARATIVO EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA.

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO, CAMPUS “LA
YUTERA” DE PALENCIA**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS.**



Curso 2018-2019

Alumna: Soledad Llorente García-Abril

Tutor: Miguel Lamoca Pérez

1- INTRODUCCIÓN

1.1- Justificación.	3
1.2- Conceptos clave.	5
1.3- Competencias adquiridas y desarrolladas.	7

2- LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y SU EVOLUCIÓN

2.1- Concepto y evolución de los Recursos Humanos.	9
2.2- Creación y desarrollo del Departamento de RRHH.	11

3- LA FUNCIÓN DE RRHH CONTEMPORÁNEA

3.1- Caracterización de la Función de Recursos Humanos.	14
3.2- Contenidos de la Función de Recursos Humanos.	16
3.3- Los RRHH en la estrategia directiva.	18
3.4- El sistema de dirección de personas. Complejidad de la FRH.	19

4- CAMBIOS EN LA FUNCIÓN DE RRHH

4.1- Cambios del entorno.	21
4.2- Cambios organizativos.	24
4.3- Evolución y cambios del Director de RRHH.	26

5- NUEVAS TENDENCIAS DE LA FUNCIÓN DE RRHH

5.1- Nuevo paradigma. Nueva era. Digitalización.	29
5.2- Retos del futuro para los RRHH.	32

6- UN ESTUDIO COMPARATIVO EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN

6.1- Las empresas de Castilla y León.	37
6.2- El sector vitivinícola en Castilla y León.	39
6.3- Los RRHH en el sector vitivinícola	40
6.4- Conclusión.	50

ANEXOS

ANEXO I: TABLAS NUMÉRICAS DEL YPYME.	54
ANEXO II: ENCUESTA.	56

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

1- INTRODUCCIÓN

1.1- Justificación.

La Función de los Recursos Humanos (FRH) es un tema cada vez más relevante e importante en el panorama empresarial actual, su importancia parece no parar de crecer en estos momentos, por lo que el análisis de la misma es un tema clave para los integrantes e interesados del mundo de los recursos humanos debido a que es un tema de actualidad, además de no parar de evolucionar y cambiar.

Como estudiante del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, me parece fundamental conocer la evolución histórica de los recursos humanos para entender qué es lo que nos ha llevado a donde hoy nos encontramos; por ello, lo que con el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) pretendo, es mostrar brevemente la evolución histórica de la FRH, centrarme en cuáles han sido los cambios más relevantes, cómo se ha evolucionado y también, hacía donde nos llevan las nuevas tendencias que están surgiendo hoy día y ponen a prueba a todas las empresas.

Para conseguir desarrollar el tema en profundidad, este documento se ha estructurado en dos partes, la primera puramente teórica, que consta de los primeros cinco puntos; y una segunda parte práctica, el sexto punto, que consta de tres subapartados.

Es en la parte teórica donde se darán respuestas a las cuestiones fundamentales que me he planteado durante los años de estudio en la facultad y que me han servido para saber sobre qué investigar cuándo tuviera oportunidad.

Algunas de las cuestiones que se plantean y solucionan a lo largo de todo el texto son las siguientes:

- ¿Cómo surge el interés de querer gestionar a los recursos humanos de la empresa?
- ¿Cuándo se empieza a ser consciente de que las personas que prestan servicios en las empresas son fundamentales?
- ¿Cómo se crearon los primeros departamentos? Que a su vez enlaza con el primer funcionamiento de los mismos y los primeros profesionales en este ámbito de estudio.

- ¿Cuáles son realmente las funciones dentro del Departamento de RRHH?
- ¿Hacia dónde nos lleva la evolución tecnológica y cómo afecta ésta a la FRH?

A lo largo del texto se plantean temas fundamentales a la par que interesantes, y que además son de actualidad, un ejemplo de ello es el tema de la digitalización y cómo está afectando a la manera tradicional de trabajar, un tema que todos nos hemos planteado en algún momento o que nos genera cierta expectación; al igual que las nuevas tendencias que están surgiendo y hacia donde nos conducen dichas tendencias.

Este TFG pretende exponer y resolver las dudas anteriormente planteadas desde una perspectiva teórica desarrollada mediante la investigación y lectura de autores relevantes, del mismo modo pretende aclarar cuáles son las nuevas tendencias que las organizaciones deben implantar para sobrevivir y ser competitivas en este volátil entorno.

Por último, en la parte teórica, encontraremos una exposición sobre la dirección hacia la que nos dirigimos impulsados por las nuevas tendencias en dirección y desarrollo de personas; no desde una perspectiva puramente teórica, porque a día de hoy es imposible asegurar con certeza dónde nos dirigimos, pero sí desde una perspectiva académica, desarrollada a través de estudios e investigaciones, guiada por unos patrones y apoyada y argumentada sobre teorías válidas.

En la segunda y última parte en la que se divide este estudio, encontramos la parte práctica, dónde se ha estudiado y analizado el tejido empresarial castellano-leonés, Comunidad Autónoma elegida por ser el lugar en el que he crecido y vivido, y por querer saber cuáles son las oportunidades que Castilla y León ofrece.

Veremos cuál es el número de empresas castellano-leonesas, su tamaño, su número de asalariados y el porcentaje de empresas grandes y pequeñas y medianas, para de ese modo poder pasar a la parte final, en la que se estudia el sector vitivinícola de la comunidad, conocido por todos, y siendo famoso tanto autonómica, como nacional y mundialmente.

El estudio de dicho sector nos mostrará con datos reales la importancia económica de dicho sector y para finalizar y ver la realidad, analizaremos la entrevista realizada a uno de los directivos de un grupo de bodegas conocido, que

nos permitirá conocer la realidad de los recursos humanos y ver si lo expuesto en la parte teórica, lo considerado idílico, tanto para desarrollarse profesionalmente, como para la buena marcha de la empresa; concuerda con la realidad laboral a la que nos enfrentamos, al menos en este sector de los RRHH y en nuestra comunidad autónoma.

Todos los temas planteados se han desarrollado de manera similar: investigando y consultando tanto fuentes primarias como secundarias, que encontramos detalladas en la bibliografía, desarrollando una breve introducción sobre el tema planteado, desarrollando las partes fundamentales, de mayor relevancia o curiosidad y finalizando con alguna conclusión.

En resumen, este documento pretende contraponer y comparar la teoría con la práctica, viendo si realmente concuerdan y en el caso de que no sea así, cuáles son las variables que influyen para que unas empresas se dé más importancia a la FRH que en otras.

1.2- Conceptos clave.

Los conceptos clave sobre los que versará este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se van a ver a lo largo de todo el documento, pero para facilitarlo, se exponen a continuación, explicando de manera detallada los que he considerado esenciales y he creído que no se explican tan a fondo más adelante.

Los conceptos clave son los siguientes:

- Departamento de Recursos Humanos

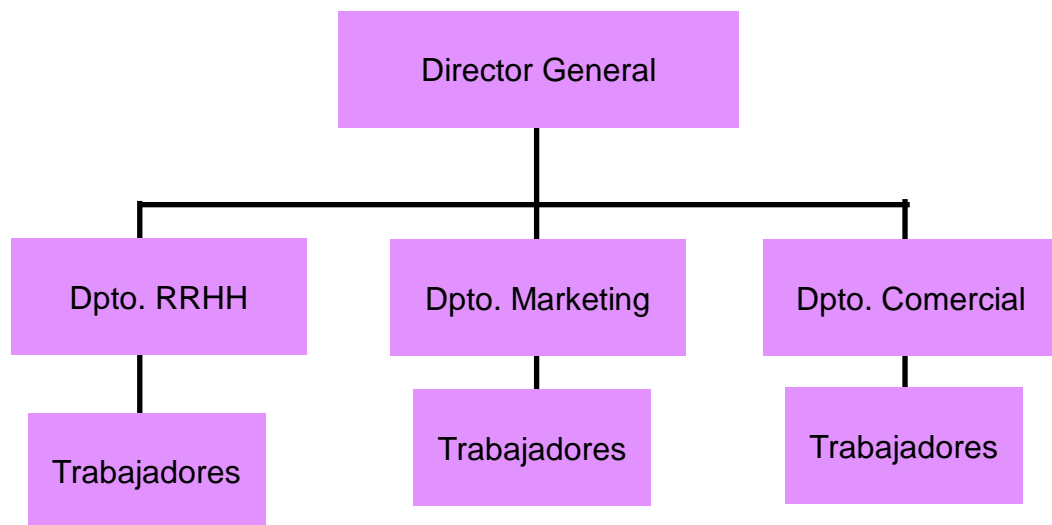
Es el departamento encargado de la gestión y dirección de las personas. Las personas que prestan servicios en la empresa son el conjunto de recursos humanos necesarios para la consecución y el logro de los objetivos.

A lo largo de este trabajo veremos la evolución del mismo así como la importancia y las diferentes tareas que dentro de dicho departamento se realizan; también veremos las nuevas tendencias a las que han de enfrentarse y el modo de hacerlo.

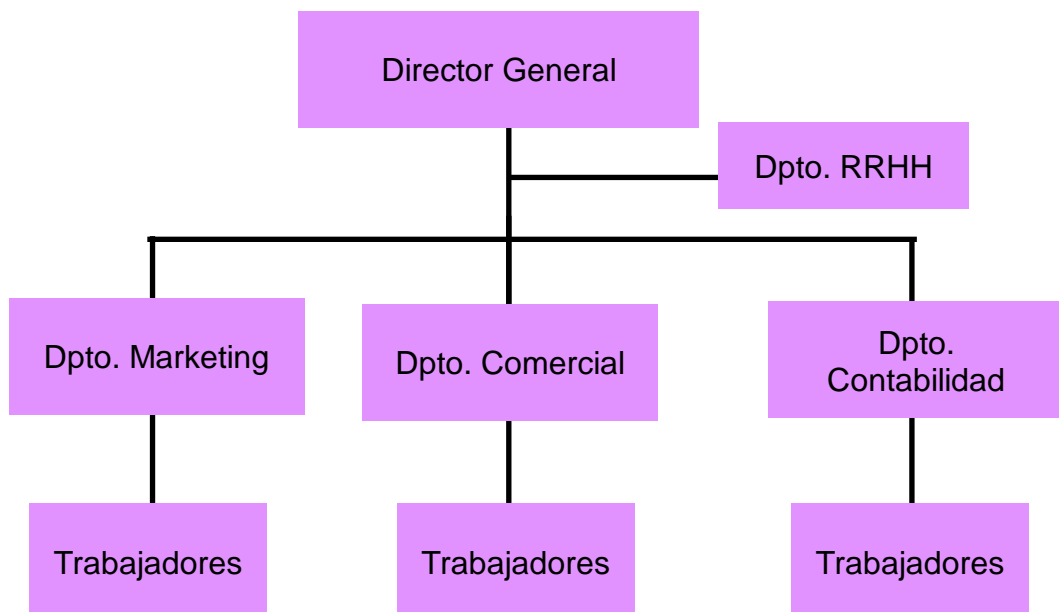
Dentro de la organización, los Departamentos de RRHH pueden considerarse un departamento más, como otro cualquiera, subordinado de la alta dirección, o

bien como un órgano staff que asesora y presta servicio a la alta dirección o a otro departamento fundamental; para entender esta idea veremos dos organigramas básicos para entender la manera en que jerárquicamente quedarían en cada caso concreto, no siendo las únicas posiciones jerárquicas posibles en el mercado, ya que además veremos más adelante como las estructuras jerárquicas quedan de lado cada vez más.

- Departamento de RRHH como departamento independiente, subordinado de la alta dirección.



- Departamento de RRHH como órgano staff.



- Función de Recursos Humanos

Dentro de la función de RRHH (FRH) se encuentran las diversas áreas que se desarrollan en el departamento, tales áreas son: selección, contratación, formación, nóminas... en resumen, todas las tareas de dirección y gestión propias.

En este TFG veremos también como las nuevas tendencias impulsan a que desde los Departamentos de RRHH se desarrollen otras tareas, apareciendo nuevas áreas como la motivación, la felicidad, el talento...

- Digitalización

Es un concepto clave en este TFG puesto que se explica la evolución del mundo de los RRHH, donde la digitalización ha generado un gran impacto, haciendo no solamente que se digitalicen los procesos y las empresas, sino que también los perfiles que se buscan sean cada vez más digitales.

- Revolución tecnológica

Es un concepto muy ligado al anterior. Tenemos que tener en cuenta que nos encontramos inmersos en plena Revolución Tecnológica, donde introducir nuevos sistemas de trabajo, nuevas tecnologías, aplicaciones, nuevos desarrolladores... marca la diferencia entre las empresas de este siglo y las que se están quedando obsoletas.

1.3- Competencias adquiridas y desarrolladas.

A lo largo de estos años como estudiante del grado he desarrollado competencias de todo tipo, esenciales para poder desempeñarme como profesional en un futuro, pero a la hora del estudio y el desarrollo de este trabajo, he adquirido y desarrollado diferentes competencias, que expondré a continuación en un cuadro:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
<u>INSTRUMENTALES</u>	
CG.1.	Capacidad de análisis y síntesis
CG. 2.	Capacidad de organización y planificación

CG. 3.	Comunicación oral y escrita en lengua nativa
CG. 5.	Conocimientos de informáticas relativas al ámbito de estudio
CG. 6.	Capacidad de gestión de la información
CG. 8.	Toma de decisiones
TRABAJO EN EQUIPO	
CG. 14.	Razonamiento crítico
CG. 15.	Compromiso ético
SISTÉMICAS	
CG. 16.	Aprendizaje autónomo
CG. 17.	Adaptación a nuevas situaciones
CG. 18.	Creatividad
CG. 20.	Iniciativa y espíritu emprendedor
CG. 21.	Motivación por la calidad
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<u>DISCIPLINARES (SABER)</u>	
CE. 3.	Organización y dirección de empresas
CE. 4.	Dirección y gestión de los RRHH
<u>PROFESIONALES (SABER HACER)</u>	
CE. 13.	Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
CE. 14.	Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación

2- LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS Y SU EVOLUCIÓN

2.1- Concepto y evolución de los Recursos Humanos.

Los recursos humanos (en adelante RRHH) de la empresa son el conjunto de personas que prestan servicios dentro de la misma, es decir, es algo que siempre ha existido dentro de las empresas, pero no siempre se le ha dado el valor que merecían (Ribes Giner, G; Herrero Blasco, A; Perelló Marín, R; 2012: 17)

El interés por gestionar y administrar este tipo de recursos surge de manera gradual a lo largo de toda la historia con todos los cambios que se van produciendo, pero es a finales del siglo XIX y sobre todo a principios del siglo XX con los cambios de mentalidad y organizativos que se producen de la mano de la II Revolución Industrial cuando ese interés más aumenta; todos estos cambios e innovaciones hace que se comience a ver a los trabajadores como un recurso estratégico importante para la empresa y no solo como un recurso más, fácilmente sustituible para la obtención de los resultados; pero este cambio no se produce de manera drástica, sino que se da de manera gradual con el paso de los años.

Con todos los cambios que se van produciendo, aparecen diversos estudiosos que desarrollan teorías acerca del trabajador, importante en este momento es mencionar a J.F. Taylor, representante de la Escuela Clásica, cuyo trabajo se basa en el estudio del bajo rendimiento de los trabajadores, llegando a la conclusión de que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades materiales queriendo trabajar lo menos posible y ganando la mayor cantidad de dinero posible (Ribes Giner, G; Herrero Blasco, A; Perelló Marín, R; 2012: 32); con Taylor y sus ideas nace la necesaria división entre la dirección y el trabajador. J.F. Taylor desarrolló la teoría, pero fue Henry Ford quien puso dicha teoría en práctica, ya que aplicó los principios de la teoría taylorista en su fábrica de coches, consiguiendo aumentar la producción y reducir los tiempos de la misma.

También es necesario mencionar a E. Mayo y F.J. Roethlisberger, cuyos estudios y teorías no siguen las líneas tayloristas, sino que en sus estudios concluyen que además de necesidades materiales, los trabajadores dan importancia a los factores psicológicos y sociológicos del trabajo. E. Mayo pertenece a la Escuela de las Relaciones Humanas, lo que quiere decir, que comienza a darse importancia al hecho de que los trabajadores dan importancia a muchas más cosas además del dinero, y que no solamente los incentivos económicos no son el único factor motivante del trabajador.

Taylor y E. Mayo tiene dos teorías totalmente diferentes como puede verse, el primero cree que solamente un único factor motiva al trabajador: el dinero, y los trabajadores son vistos como un factor productivo más; el segundo cree que hay muchas más cosas que los trabajadores tienen en cuenta, creyendo que además del dinero, existen otros factores diferentes que los motivan; Taylor cree que con la racionalización aumentará la producción y E. Mayo por el contrario, cree que lo hará con la humanización (Ribes Giner, G; Herrero Blasco, A; Perelló Marín, R; 2012: 33)

A partir de las dos anteriores teorías, la mentalidad va cambiando, surgiendo más estudiosos interesados en el tema, gracias a los cuales, la gestión de los recursos humanos ha ido pasando por diferentes etapas de manera gradual, desde una puramente administrativa, regida por principios tayloristas, donde se busca la productividad a toda costa, impera la división del trabajo y la especialización en los procesos productivos, se desarrollan principios de autoridad y jerarquía; hasta una estratégica, en la que son importantes los principios básicos de la gestión de recursos humanos (contratación, selección, aspectos jurídicos) pero empezando a gestionarse también la motivación, la felicidad, la flexibilidad... como veremos más adelante.

La creciente importancia que se les da a los recursos humanos dentro de las empresas, hace necesario que deban dirigirse y administrarse, ya que se comienzan a ver como un recurso estratégico valioso y a veces difícilmente sustituible, lo que hace que en las empresas comiencen a desarrollarse actividades encaminadas a gestionar y dirigir estos recursos de manera correcta. Una buena organización de los recursos humanos de las empresas es fundamental, ya que como recurso estratégico, la buena gestión de los mismos será fundamental para que unas empresas se diferencien de otras.

De lo anterior se deduce, que del mismo modo que se hace necesario dirigir y gestionar este tipo de recurso, se hace igualmente necesario que exista un profesional dedicado a ello, por lo que se comienzan a desarrollar estudios encaminados a saber gestionar y dirigir los recursos humanos para hacerlo de manera correcta, de modo que sean los profesionales los que se encarguen de las tareas propias de RRHH.

Como puede verse, la concepción de los recursos humanos dentro de las empresas, históricamente ha ido evolucionando, desde la concepción racional de

Taylor, hasta considerarlos un factor estratégico hoy día, y es importante resaltar que las funciones atribuidas a los RRHH y los departamentos siguen evolucionando día tras día, porque cada vez que cambia el entorno o la mentalidad, las empresas y todos sus departamentos se enfrentan al reto de saber adaptarse a los nuevos paradigmas que se proponen; para marcar la diferencia estratégicamente, las empresas y los recursos humanos deben adaptarse a esos cambios, introduciendo los cambios pertinentes así como desarrollando con buena praxis las nuevas funciones que se les plantean.

2.2- Creación y desarrollo del Departamento de RRHH.

Una vez que sabemos qué son los recursos humanos, cómo han evolucionado y hemos visto la creciente importancia, que parece no dejar de aumentar, en este apartado me centraré en explicar, cómo lo anteriormente expuesto ha influido en la creación y evolución de los Departamentos de RRHH o de personas.

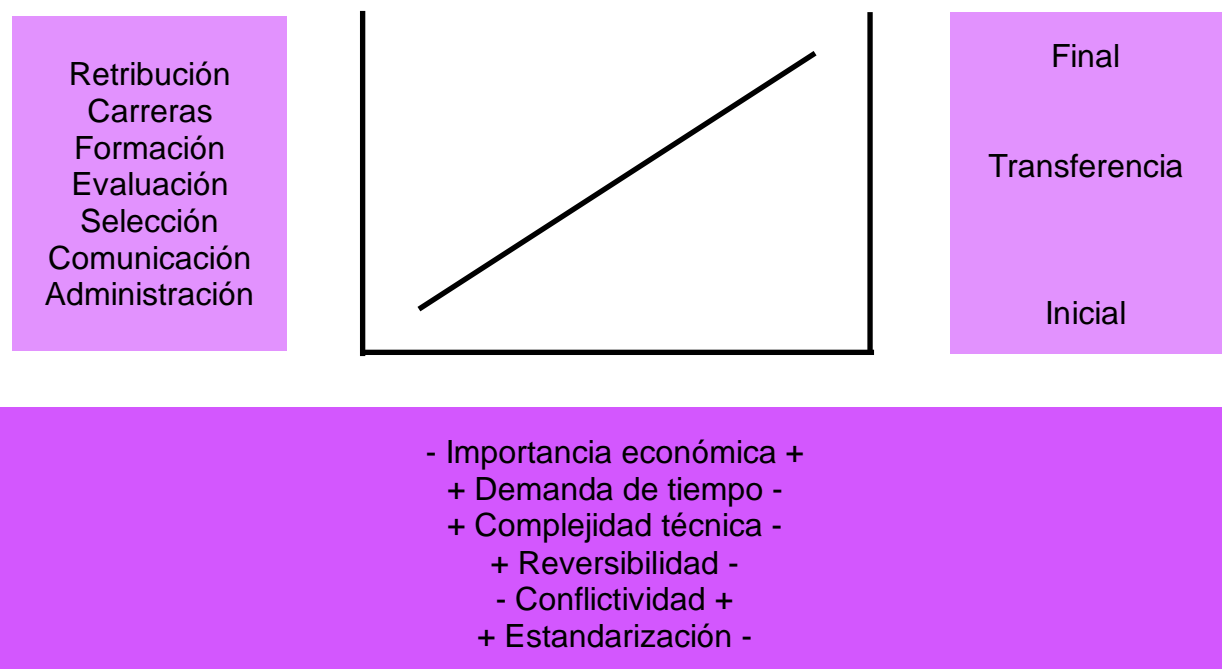
A pesar de la evolución que han sufrido los RRHH y la importancia que con el paso de los años van adquiriendo, es importante destacar que en un principio las nuevas tareas introducidas para gestionar a las personas se desarrollaban desde la alta dirección (Quintanilla, J. et al., 2014: 28).

De hecho a día de hoy en las pequeñas y medianas empresas, prácticas típicas de recursos humanos como contratación, selección, fijación de salarios... siguen llevándose a cabo por la alta dirección o a través de los mandos intermedios, que intervienen en algunos asuntos; cuanto más crece una empresa, sumado también a la creciente importancia y la necesidad de gestionar y dirigir los recursos humanos de manera correcta, se hace necesario encargar a alguien la dirección y gestión de personas.

De las necesidades anteriores nacen los primeros Departamentos de RRHH, teniendo una función especializada y separada, pero no ajena, a las funciones del resto de directivos y de la alta dirección de la empresa. Hay que tener en cuenta que cuando la alta dirección era la encargada de gestionar y dirigir los RRHH, la estrategia general de la empresa y la dirección de RRHH estaba ajustada, pero ahora, al separar dichas actividades en un nuevo departamento, puede existir desajuste, aunque no es recomendable que eso pase (Quintanilla, J. et al., 2014: 28 y 29).

Es importante que la función no sea ajena porque es fundamental que el Departamento de RRHH siga la estrategia general de la empresa (Ribes Giner, G; Herrero Blasco, A; Perelló Marín, R; 2012: 17) para que no exista un desajuste entre la estrategia que se sigue desde la alta dirección y la que se sigue desde RRHH, por ello es fundamental que todos los departamentos, incluido el de RRHH, desarrolle su estrategia acorde a la estrategia general, porque de nada serviría que se elaborara una propia si no va acorde con la generalidad de la empresa, ya que es fundamental que todos los departamentos funcionen como un todo unido para lograr los objetivos y conseguir mejores resultados.

A pesar de que los Departamentos de RRHH están creados, y son una realidad, desde la alta dirección se es consciente de que son departamentos nuevos completamente, sin experiencia y sin ningún tipo de historia (Quintanilla, J. et al., 2014: 29), por lo que no delega completamente las tareas sin más en el nuevo departamento, sino que va delegando funciones de manera gradual, de modo que cuando el Departamento de RRHH las desarrolla con éxito, se delegan en el nuevas funciones, se comienzan delegando las tareas menos importante hasta llegar a las tareas fundamentales; para entender cómo se transmitieron las funciones, veamos el siguiente esquema:



(Fuente: elaboración partir de (Quintanilla, J. et al., 2014, que a su vez cita a Sánchez-Ronde y Koch, 1998)

En el esquema se ve de manera clara cuáles fueron los criterios que se siguieron para transmitir las funciones: se comenzó transmitiendo las funciones puramente administrativas pasando por comunicación, selección, hasta llegar a retribución; esto se hizo así porque comenzaron a transmitirse las tareas menos importantes económicamente, las que más tiempo demandaban, las que eran reversibles en caso de error, las menos conflictivas... pero cuando la transmisión fue total, todas las tareas recayeron en el nuevo departamento.

Es importante destacar que en esquema no aparecen la totalidad de las funciones que se desarrollan en los Departamentos de RRHH hoy día, sino que solamente aparecen la que en su día fueron básicas, ya que como explique anteriormente y desarrollaré más adelante, el Departamento de RRHH está en constante cambio y evolución, y la manera en que se adapten a los nuevos cambios y retos que el entorno propone marcará la diferencia entre unas y otras empresa.

3- LA FUNCIÓN DE RRHH CONTEMPORÁNEA

Creados los departamentos de RRHH en las organizaciones, es necesario conocer cuáles son las funciones que en ellos se desarrollan, cuál es manera de hacerlo, cómo se organizan, así como saber también los cambios que a día de hoy se siguen produciendo y la manera en que estos influyen en dichos departamentos; por eso, este apartado estará centrado en dar respuesta a las anteriores cuestiones.

3.1- Caracterización de la Función de Recursos Humanos.

Según Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001, 19): *“la función de recursos humanos contempla el conjunto de actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad.”*

La función de recursos humanos (en adelante FRH) existe desde el momento en que la empresa u organización crea una relación laboral con una o más personas con independencia del tipo de relación establecida, es decir, independientemente del tipo de contrato, la duración, etc.; y de las características de la empresa, es decir, el tamaño, la actividad que lleve a cabo, etc. Aunque esta función está presente desde siempre, no es hasta finales del siglo XIX cuando comienza a desarrollarse como tal, ya que es el momento en que las empresas son conscientes de la importancia de los recursos humanos y de su dirección y gestión, y momento a partir del cual comienzan los primeros cambios transcendentales; según Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., (2001: 20) *“la evolución de la FRH aparece asociada desde su inicio a los cambios que se van produciendo en el sistema socioeconómico en el que esté inserta.”*

El cambio no se produce de manera homogénea en todas las empresas, sino que es en las grandes empresas en las que comienzan a funcionar los Departamento de Recursos Humanos y en las que se desarrollan las funciones típicas de dicho departamento; en el caso de pymes, la FRH es más secundaria, hasta el punto de que la mayoría de ellas tienen externalizadas las funciones típicas y carecen de departamento propio, recayendo alguna de las tareas que no tienen externalizadas en el director general. Esto sucede porque la incidencia de los RRHH en los resultados y la complejidad de la gestión de los mismos, es menor en las pymes que en las grandes empresas. (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001: 20)

La principal finalidad de la FRH es contribuir a la consecución de los objetivos generales de la empresa y para ello se debe proporcionar la capacidad laboral necesaria de una manera correcta, tomando decisiones para evaluar, usar, retener y también prescindir de los perfiles que sean necesarios; de manera que aumente la eficiencia económica, social y exista integración global a nivel de empresa (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001: 20); esto sumado a la consecución de los objetivos básicos de la empresa, hace que se llegué a los objetivos fundamentales, por lo que podemos decir que los objetivos fundamentales que se han de cumplir es una suma de los objetivos básicos que marca la empresa y el logro de eficiencia económica y social.

Una vez explicada la finalidad de la FRH, es necesario explicar los tres objetivos básicos de la Dirección de RRHH, objetivos que deben ser acordes a los generales de la organización, ya que la consecución de los objetivos de la Dirección de RRHH contribuirá a la consecución de los objetivos generales, de modo que el cumplimiento de estos, influirá en los resultados generales de la organización.

Estos objetivos a cumplir son los siguientes:

- Eficiencia económica.

En el área de los RRHH comprende un buen cumplimiento en cuanto a la producción y distribución de bienes por las aportaciones que realizan los trabajadores con el objetivo de obtener el máximo rendimiento con los mínimos costes, así como el logro de determinada calidad, flexibilidad y adaptabilidad.

- Eficiencia social.

Consiste en que tanto las personas de la organización como la sociedad en general, estén satisfechas con la actividad y la manera en que esta se desarrolla dentro de la organización y así poder cumplir las expectativas que tienen y poder atender y satisfacer sus necesidades e intereses.

- Integración.

El objetivo de lograr una integración alude a la necesidad de existencia de congruencia en las políticas de RRHH que se desarrollen, tanto de manera interna (retribución, selección...), como las que estén relacionadas con el resto de la

empresa; así como no dejar de lado la búsqueda conjunta de una eficiencia social y económica que satisfaga tanto a la organización como a los trabajadores.

3.2- Contenidos de la Función de Recursos Humanos.

Los contenidos competentes de la FRH hoy día son muy diversos, haciendo que sea complejo establecer una clasificación clara, detallada y común de todos los departamentos de RRHH que existen, ya que en función del tamaño de la organización, la importancia que en ella se le dé a los RRHH, lo que consideren fundamental, y muchas más cuestiones, la FRH tendrá unos u otros contenidos.

A pesar de la diversidad que puede haber en este tema, según Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., (2001: 22): *“los contenidos que abarca habitualmente la FRH y que le permiten trabajar para alcanzar su finalidad los vamos a clasificar en ocho grandes áreas de responsabilidad”*, de esa manera, será posible abarcar todas las actividades que se desarrollan o se pueden desarrollar competentes de la FRH en alguna de esas ocho áreas que detallaré más adelante.

Conoceremos primeramente las áreas de actuación de la FRH a través de un gráfico, para saber cuáles son y tenerlas todas juntas y pasar más adelante a explicar y desarrollar todas ellas.



(Fuente: elaboración propia a partir de Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001: 22)

Una vez que hemos visto la anterior figura, en la que de manera esquemática, se ven los diferentes áreas, se ve que el área de Dirección Estratégica y la de Administración de Personal, a pesar de que entran dentro del esquema, están separadas del resto, y esto es así porque la administración de personal, tiene interfaces con el resto de áreas; y la dirección estratégica tiene que colaborar con todos los áreas para poder cumplir los objetivos estratégicos generales de la empresa y también los individuales del departamento (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001: 23).

En el resto de áreas se desarrollan las diferentes tareas que se llevan a cabo en el Departamento de RRHH, y esas actividades, según su naturaleza, quedarán enmarcadas en las diferentes áreas:

- Área de Relaciones Laborales: actividades relacionadas con la parte jurídica de los trabajadores (convenios colectivos, gestión de conflictos, justicia social...)
- Área de Empleo: actividades encaminadas a proporcionar el número de trabajadores necesarios y cualificados cuando sea necesario.
- Área de Gestión de RRHH: actividades dedicadas a acoger a los nuevos trabajadores, promover la seguridad, gestionar la motivación, impulsar a los trabajadores, organizar tareas que deben llevarse a cabo y posteriormente desarrollar mecanismos de control...
- Área de Desarrollo de RRHH: actividades relacionadas con la formación, los planes de carrera, la valoración del rendimiento...
- Área Económica: aquí se desarrollan actividades relativas a los salarios, estudiando para ello las retribuciones del mercado.
- Área de Seguridad y Salud Laboral: se desarrollan actividades relacionadas con la Prevención de Riesgos Laborales y todo lo que tenga que ver con ello.

A pesar de que la FRH abarque diferentes áreas en las que se desarrollan todo tipo de actividades, es esencial que todas y cada una de las áreas, se vean como parte de un todo, es decir, sean vistas como partes individuales dentro de un mismo departamento y que a la vez, contribuyen e influyen en la organización, por lo que

además, todas y cada una de las actividades que desarrollen en alguna de las áreas anteriormente explicadas, deberá ir acorde a las actuaciones y directrices generales de la empresa.

3.3- Los RRHH en la estrategia directiva.

Para comprender el porqué de este apartado es necesario tener en cuenta, como antes se ha explicado, el cambio de visión en el mundo de lo RRHH; en el pasado, se tenían en cuenta otros factores, como los naturales o los tecnológicos, como claves a la hora de diferenciar estratégicamente unas empresas de otras, pero con la creciente importancia que tiene hoy día las prácticas de RRHH, el factor humano es uno de los principales a tener en cuenta en cuando a la estrategia directiva de la empresa u organización; las razones las explicaré a continuación.

No puede concebirse a los trabajadores como parte estratégica fundamental, y que no lo acompañe la FRH, ya que desde RRHH es desde donde se planea, gestiona y dirige a los trabajadores y a los medios y métodos de trabajo. Esta nueva mentalidad de concebir los recursos humanos como un factor estratégico, hace que la FRH juegue un papel importante en la Dirección Estratégica de la empresa, haciendo incluso, que forme parte de la misma y consiguiendo así que los profesionales de RRHH comiencen a formar parte de los equipos directivos de la empresa (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001: 63).

Concebir a los profesionales y directivos de RRHH como una parte estratégica de la empresa, hace que de manera paulatina, estos, tengan que ampliar sus conocimientos, ya que sus tareas como socios estratégicos suponen un aumento en comparación con las que venían desarrollando clásicamente. Esto implica que deban especializarse además de en su campo, en dominar el método y lenguaje estratégico, conocer las variables y claves del resto de departamentos, encaminar e integrar su políticas y actuaciones con las decisiones estratégicas y gestionar el cambio (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001: 63 y 64).

Para que esta concepción estratégica sea eficaz, pues de nada sirve que los recursos humanos comiencen a verse como un factor estratégico si no se tiene en cuenta al Departamento de RRHH; el área de RRHH, debe de considerarse a la hora de desarrollar la estrategia directiva de la empresa, pues de nada serviría que desde RRHH se desarrollara una propia si no va acorde a la estrategia general de la organización, que a su vez no desarrolla una teniendo en cuenta al resto de partes fundamentales en la estrategia. Si la planificación de la estrategia general se

hace considerando a todos los departamentos, incluido RRHH; existirá una integración plena, lo que ayuda también, a “sacar del pozo” la concepción de la FRH como una función secundaria en la empresa o de menor valor que cualquiera del resto de departamentos (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J., 2001: 178).

3.4- El sistema de dirección de personas. Complejidad de la FRH.

Hasta ahora nos hemos inmerso en el Departamento de RRHH y las funciones que en él se realizan, así como en la importancia que tiene el buen desarrollo de todas y cada una de las funciones; es obvio, que tratar con personas no es tratar con máquinas, ni con objetos inertes, lo que hace pensar, que la dirección y gestión de este factor productivo especial y diferente del resto, es más complejo de lo que imaginamos, por lo que en este apartado vamos a conocer un poco de gran complejidad que conlleva dirigir y gestionar personas para que esta buena gestión influya de manera positiva en la empresa.

Para entrar en materia, haré referencia a la apreciación de Quintanilla, J. et al., (2012:19) que dicen que *“la dirección de personas se basa en conceptos como liderazgo, motivación, comunicación, participación o cultura. Todos ellos aluden a procesos críticos para el buen funcionamiento de las empresas. Pero están dotados, al mismo tiempo, de una gran ambigüedad”*.

De la anterior apreciación, sacamos palabras claves y fundamentales para la buena gestión y dirección de personas como: liderazgo, motivación, comunicación, cultura... de lo que se deduce que para que la empresa sea competitiva estratégicamente, las prácticas de esas actividades, debe ser eficaz y positiva; y es ahí precisamente donde se encuentra la dificultad y donde sale a relucir la ambigüedad anteriormente mencionada.

La ambigüedad queda constatada si cada uno de nosotros nos preguntamos qué es ser un buen líder, qué cualidades debe tener o cuál es la mejor manera para motivar a los trabajadores, pues cada uno de nosotros vamos a pensar una cosa diferente; pero para demostrar esta ambigüedad en el campo de la FRH, Quintanilla, J. et al., (2012: 19), desarrollan un estudio, que aunque fue desarrollado hace tiempo, nos sirve para seguir demostrando la dificultad a la que se enfrentan los profesionales de RRHH.

El estudio de Quintanilla, J et al., trata de buscar en un importante portal de internet libros (en inglés) sobre los temas centrales de la FRH y comparar el número que existen con otra rama, la medicina, y los temas centrales de la misma; los resultados no solamente dieron la razón al autor, sino que dan mucho que pensar, ya que cuando se desarrolló el estudio, existían alrededor de 6.105 libros sobre liderazgo, 1.773 sobre motivación, 1.716 sobre comunicación... en contraposición con los 12 sobre cesáreas, 7 sobre apendicitis y 31 sobre mamografía.

Estos resultados impresionan y dan que pensar, ya que la diferencia numérica entre ambas ramas, es muy grande, lo que deja claro que cuanto más claros se tienen los procesos para realizar una práctica, menos abanico de posibilidades existen, es decir, si los procesos de liderazgo estuvieran claramente detallados y concretados, no existirían más de seis mil libros diferentes sobre cuál es la manera correcta de liderar, lo que demuestra que tanto este, como los demás conceptos centrales de la FRH son de una complejidad y ambigüedad significativa (Quintanilla, J. et al., 2012:19).

A pesar de esta gran complejidad a la que se enfrentan los profesionales de lo RRHH, no hay que pensar que por ello es imposible gestionar y dirigir de manera correcta a las personas; esta ambigüedad, significa que los profesionales tienen que enfrentarse a una enorme complejidad, pero estos, deberían ver esa complejidad como algo positivo que les permita crecer y seguir aprendiendo día a día, desarrollarse en su campo por ellos mismos y aprovechar que en el mundo de los RRHH no está nada cerrado para buscar continuamente la manera de mejorar los aspectos centrales de la FRH, es decir, ver la complejidad como un reto positivo que les motive. Simplemente hay que tener en cuenta que los miles de libros que existen acerca del tema hace que se imposible tomar uno como referencia, haciendo que sea el profesional el que tiene que tomar una base y a partir de ella ir aprendiendo y desarrollando su teoría sobre cuál es la manera correcta e incorrecta de liderar, motivar... para cada caso concreto, teniendo en cuenta que no todas las organizaciones son iguales.

El hecho de todas las organizaciones sean diferentes, conlleva el reto de saber cuáles son los factores de aplicación generales o universales y cuáles no lo son, lo que conlleva otro gran reto para la FRH, ya que los profesionales de RRHH se enfrentan al reto de saber qué puede ser universalmente válido y que es específico de cada empresa en función del tamaño, la actividad, el país en el que opere... (Quintanilla, J. et al., 2012: 23,24).

4- CAMBIOS EN LA FUNCIÓN DE RRHH

Como hemos visto hasta el momento, el Departamento de RRHH y con ello la FRH no ha estado libre de cambios, de hecho es una parte de la empresa con más evolución y cambios significativos en las últimas décadas; por ello, el fin de este capítulo es explicar cuáles son los cambios más significativos y de qué manera influyen en el Departamento de RRHH, en su contenido y en sus prácticas.

La manera en que la FRH se adapte a los cambios, marcará la diferencia entre unas y otras organizaciones, ya que la FRH no puede ser ajena a los cambios, es decir, debe adaptarse a esos cambios para evolucionar y ser una empresa actualizada y de este siglo.

4.1- Cambios del entorno.

Los cambios en el entorno, son cualquiera de los cambios que se produzcan en cualquiera de los factores externos de las empresas; estos factores externos son comunes para las empresas o al menos, para un grupo de empresas con la misma actividad o sector.

Estos factores externos son diversos, pero algunos de los más relevantes son los cambios económicos, los sociales, los político-legales, los tecnológicos... y en este apartado vamos a ver de qué manera han influido en la evolución de la Dirección y Gestión de los RRHH para más adelante ver hacia dónde nos llevan esos cambios, porque el entorno es cambiante, lo que quiere decir que esos cambios se producen de manera constante y continua.

- Cambios económicos.

Según Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001: 31), que a su vez citan a Beer (1997: 19) *“los cambios económicos son los que condicionan con mayor intensidad la transformación que se está produciendo en la gestión de los RRHH, por cuanto determinan el contexto competitivo en el que se va a desenvolver la empresa, y subsiguientemente, la necesidad de hacer evolucionar la organización y la gestión de las personas”*.

A pesar de que esta concepción tenga unos cuantos años, puede aplicarse completamente a los tiempos que corren, porque cambios económicos suceden todos los días, y estos, siguen suponiendo el reto de adaptarse y adaptar a la

empresa. Dentro de estos cambios económicos, algunos de los más significativos son:

La internacionalización de la economía: lo que supone operar en diferentes mercados a la vez y conlleva el reto de la búsqueda y mejora de la competitividad debido a la fuerte competencia que se genera al caer las barreras de entrada y salida de los mercados, así como el reto de adaptarse a los nuevos mercados en los que la empresa decida implantarse (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 31).

La aparición de cambios cada vez más frecuentes en el orden económico internacional: lo que afecta al conjunto de decisiones empresariales y con ello a la FRH, que en lo que a gestión de la misma se vuelve compleja, ya exceden la capacidad racional de los profesionales de RRHH (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 32).

Son muchos más los cambios económicos que se dan, como la adaptación a la demanda de mercado, la diferenciación... pero sería demasiado extenso explicar todos y cada uno de ellos, ya que en todos impera el mismo objetivo: adaptarse a ellos para que la empresa no se quede desfasada en comparación con sus competidoras, ya que la manera en que se adapte a estos cambios, marcará la diferencia entre unas y otras.

- Cambios sociales.

En este apartado hay que tener en cuenta que hay cambios que afectan de manera directa, pero existen otros, que lo hacen de manera indirecta (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 33) como lo son los cambios demográficos y culturales.

Estos cambios inciden en la FRH por diversos motivos, como por ejemplo las plantillas con multitud de edades, disminución de trabajadores locales, personas cada vez más cualificadas y con mayores expectativas en cuanto a las condiciones de trabajo... lo que supone que la Dirección y Gestión de RRHH tiene que adaptarse a esos cambios desarrollando políticas empresariales basadas en la satisfacción donde se dé importancia a la seguridad y la salud del trabajador, donde se le reconozcan los méritos; desarrollando un plan de reclutamiento y selección basado en principios estratégicos ya que los grandes profesionales cada vez son más escasos y las empresas competirán por tenerlos; y establecer proyectos

colectivos, planes de carrera verticales y horizontales y formación, donde todos los trabajadores puedan crecer profesionalmente (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 33).

Hay muchos más retos para las empresas, como es la implantación de mayor flexibilidad o conseguir que la persona se identifique como parte de la empresa y sienta que forma parte de ella, porque hoy día, los trabajadores además de buscar un sueldo suficiente, buscan más allá, buscan que la empresa cuide detalles importantes para ellos, como puede ser la conciliación, la flexibilidad, el reconocimiento, la autonomía... ya que de ese modo, si un trabajador está contento y motivado por su trabajo y por cómo se siente dentro de la empresa, aumentará su rendimiento y con ello, el rendimiento general de la organización.

Como ocurría con los cambios económicos, los cambios sociales no dejan de suceder, debiendo las empresas prestar atención a esos cambios, para que cuando vayan sucediendo puedan ir adaptándose.

- Cambios tecnológicos.

Los cambios tecnológicos son, los que en las últimas décadas han aparecido con más fuerza, ya que los cambios tecnológicos de las últimas décadas han supuesto una ruptura con la manera tradicional del trabajo.

La revolución tecnológica en la que nos encontramos inmersos hace que aparezcan nuevas formas y puestos de trabajo en las que cada vez se le da más importancia a aspectos tecnológicos y a su vez, han cambiado las formas de trabajo que se consideraban tradicionales, haciendo que en todos los trabajos cada vez sea más frecuente recurrir a las nuevas tecnologías para realizar las tareas normales del día a día; en el caso de la FRH, la tecnología se ha implantado en la criba curricular, la selección, la formación, las nóminas... haciendo que los profesionales de RRHH tengan que estar al corriente con el uso y manejo de estos programas y estas tecnologías, así como ser conscientes de que los perfiles que más se buscan en este mundo tecnológico son los informático o ingenieros, porque la aparición de las tecnologías y su implantación en el mundo empresarial supone aparición de nuevos puestos y desaparición de otros.

Adaptarse a las tecnologías tanto los profesionales de RRHH como la empresa en general, dotando a sus trabajadores de recursos tecnológicos, adaptando la empresa a las nuevas tecnologías e introduciendo nuevos programas

más eficientes; será fundamental para que la empresa sea considerada una empresa de este siglo y no se quede desfasada.

4.2- Cambios organizativos.

Los cambios del entorno no pueden ser controlados por la empresa, pero que existan esos cambios en el entorno supone que la empresa, internamente, lleve a cabo cambios organizativos, es decir, los cambios organizativos se producen como consecuencia de los cambios del entorno, que requieren como ya he dicho, adaptación por parte de la empresa.

Existen multitud de cambios organizativos, en este apartado, señalaremos alguno de los más relevantes, o al menos, los que en los últimos años se han ido implantando en la FRH; entre ellos destacaremos los siguientes:

- Reducción del número de niveles jerárquicos:

Actualmente existe una tendencia por parte de las empresas a dejar de lado la clásica pirámide jerárquica e instalar niveles jerárquicos más planos.

Esta tendencia, sobre todo, se está implantando o estudiando su implantación en grandes empresas, donde existen multitud de niveles jerárquicos, y su implantación trae multitud de resultados, entre ellos: se establece un sistema más participativo al eliminar mandos intermedios, lo que supone que el trabajador muchas veces sea responsable de su propio trabajo, aumentando con eso la implicación y motivación, al igual que la responsabilidad; la FRH ve más simplificada la administración de personal, se favorece la comunicación tanto vertical como horizontal debido a que se reducen el número de eslabones que el mensaje ha de recorrer desde la base hasta la cúpula (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 40 y 41).

Viendo lo anterior, la reducción de niveles jerárquicos aunque compleja cuando ya existe la clásica pirámide jerárquica, trae cosas positivas y buenos resultados, tanto para la empresa en general como para la FRH y para los trabajadores; lo que supone que, en definitiva, mejoren los resultados generales, por lo que el estudio de la misma, se debería valorar en las empresas que aún no la tienen implantada o que no se lo han planteado.

- Implantación de un sistema de gestión que permita mayor flexibilidad empresarial.

En el entorno, como ya se ha explicado, se producen multitud de cambios a un ritmo que no se puede controlar, por lo que contar con flexibilidad empresarial, que te permita adaptarte a estos cambios, será de vital importancia.

Es necesario entender la flexibilidad como la capacidad de adaptación de la empresa que le permite afrontar los cambios necesarios para conseguir mantener o mejorar su posición competitiva (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 42). Esta flexibilidad, debe basarse en tres pilares: Flexibilidad económica, flexibilidad productiva y flexibilidad laboral; para el caso que nos ocupa, explicaremos la flexibilidad laboral, pues es la que compete de primera mano a los Departamentos de RRHH.

La flexibilidad laboral, según Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001: 42) consiste en la *“capacidad de adecuar eficientemente los recursos humanos disponibles, y la organización del trabajo, a las variaciones de la demanda de productos y servicios - en cantidad y calidad - así como a la diversificación de los mismos”*. Esta flexibilidad laboral general, a su vez se subdivide en tres: flexibilidad laboral numérica, financiera y funcional.

- Flexibilidad laboral numérica.

Consiste en poder adaptar de manera continua el número de empleados, así como las horas que deben realizar, para que la empresa pueda hacer frente a las fluctuaciones de productos/servicio. Este tipo de flexibilidad puede entenderse a corto plazo, dónde tendrán más actuación los FRH, ya que deberá usar las posibilidades de contratación y desvinculación vigentes legalmente para dotar a la empresa de la mano de obra necesaria; y a largo plazo, donde la flexibilidad consiste en mantener al empleado fijo con un nivel de satisfacción y motivación suficiente implantando medidas como horario variable, teletrabajo, semana reducida... (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 42 y 43).

- Flexibilidad laboral financiera.

Para conseguir este tipo de flexibilidad, el Área de Administración de Personal deberá trabajar con el Área Económico, ya que tienen que tenerse en cuenta los costes laborales derivados del ajuste entre contratos y las horas trabajadas, y

establecer un sistema de incentivos basado no solo en las horas, sino en el desempeño, individual o colectivo, y los resultados de la organización (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 43).

- Flexibilidad laboral funcional.

Este tipo de flexibilidad es fundamental para adaptarse a los, antes mencionados y explicados, cambios tecnológicos, ya que para lograrla, la FRH deberá conseguir que la plantilla de la empresa se adapte a las exigencias que imponen los nuevos procesos productivos así como las innovaciones tecnológicas (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 43).

Es importante señalar que los cambios y los resultados de los mismos, antes mencionados, no es una lista cerrada, lo que quiere decir, que existen multitud de cambios que pueden producir además de los antes detallados, porque, hay que tener en cuenta que en cada empresa, cada sector, incluso cada zona, unos cambios habrán tenido mayor incidencia que otros, pero lo que sí queda claro, es que el entorno cambiante al que nos enfrentamos, y los cambios que deben producirse para adaptarse a ese inestable entorno, han producido un cambio en los contenidos que tradicionalmente se le había atribuido a la FR; al igual que hay que tener presente, que el entorno es, y va a seguir siendo, cambiante, lo que supone que siempre tendremos que estar actualizándonos e introduciendo cambios para no quedarnos desfasados y ser competitivos.

4.3- Evolución y cambios del Director de RRHH.

Para entender los cambios que ha sufrido la figura de Director de RRHH, hay que remontarse al principio del texto, en el que se explica el aumento de importancia que se le va atribuyendo a los recursos humanos dentro de la empresa y al nacimiento, con ello, de los primeros departamentos encargados de dirigir y gestionar ese recurso.

Con el nacimiento de los departamentos de personal, o de RRHH, nace la figura de director de dichos departamentos, pero igual que la importancia atribuida a los recursos humanos y el nacimiento y evolución de los departamentos, la figura de Director de RRHH ha evolucionado y continúa hoy día evolucionando.

Es necesario tener en cuenta, el hecho de que históricamente los Directores de RRHH han estado relegados en un segundo plano, al menos si lo comparamos con el resto de directivos de la empresa, esto ha pasado y por desgracia sigue pasando, en parte, debido al gran desconocimiento que sigue existiendo hoy día respecto de este campo, y a pensamientos como “es muy caro”, “no aporta valor a la empresa”... y cualquiera con connotaciones negativas los que históricamente se han dicho y han llegado hasta nuestros días (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 56).

Como era visto un departamento secundario o de menor valor, los profesionales que comenzaron a dirigir los primeros que fueron surgiendo, no era profesionales con formación específica en ese campo, sino que llegaban a ese área sin preparación específica; lo que hacía que no se tuvieran las competencias requeridas para la buena gestión de los recursos humanos; con todo esto, la dirección de RRHH no fue vista como una parte más de la dirección a la que promocionar e integrar junto al resto, sino que quedo apartada, sin prestigio a ojos de la organización y por ende, con tareas puramente administrativas, que no conllevan ninguna, o poca, responsabilidad y sin poder demostrar algo que de por sí es complicado: cómo las acciones que se llevan a cabo en la dirección de RRHH favorecen y aportan valor a la empresa (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 56 y 57).

En primera instancia, los profesionales que desempeñaron los puestos de directores de RRHH, provenían de la rama jurídica, lo que también cerró muchas puertas a la hora de asignar tareas propias, dejando al Director de RRHH como un mero gestor jurídico; con el cambio de mentalidad y el crecimiento de la creencia sobre el valor de las plantillas como factor estratégico, queda constatada la necesidad de contratar profesionales cualificados para desempeñar las tareas que se requieren en los Departamentos de RRHH, profesionales que sepan además de materia jurídica, manejar las técnicas y herramientas para gestionar los recursos humanos de las organizaciones, así como también que conozcan el negocio (Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. 2001: 57).

Con la evolución de la visión del Director de RRHH como socio estratégico, se va dotando al departamento de tareas más y más relevantes cada vez, lo que hace que poco a poco, comience a demandarse cada vez más cualificaciones para desempeñar dicho puesto, a la vez que contar con varias personas en los departamentos, cada una de ellas especializada en una de las tareas que se llevan a cabo en la FRH (formación, selección, RRLL, retribución...), que deben ser

dirigidas por el Director de RRHH, lo que hace necesario que este, tenga que tener todas las competencias y conocimientos necesarios no solo en su ámbito, los recursos humanos, sino también en los principios de dirección de la empresa, porque se le comienza a ver como parte más de la dirección de la empresa.

La visión sobre los RRHH sigue evolucionando, de hecho, a día de hoy continúa haciéndolo, de modo que la evolución no es global, ni se da en todas las empresas a la vez, pero lo que sí deja claro, es que poco a poco se va dotando de la importancia que merece al Director de RRHH; además, conforme cambia la mentalidad de la sociedad cambian las funciones de este, ya que la evolución implica cambios, cambios que se deben aplicar a la empresa, de modo que hoy día los directores de RRHH, además de dirigir las tareas y contenidos de la FRH, dirigir y gestionar a su departamento, a la plantilla de la empresa y ser considerado parte de la dirección general de la empresa; tiene que preocuparse de cuestiones nuevas como es la gestión de la motivación, de la felicidad, del compromiso... que son tareas que tradicionalmente no se han tenido en cuenta debido a que no se las ha dado la importancia que tienen hoy día, pero tareas que se van implantando en la mentalidad de la sociedad y a la que los Directores de RRHH y su departamento debe enfrentarse si quiere que los trabajadores sean competitivos para la empresa.

Además el Departamento de RRHH y, con ello, el director del mismo debe ser consciente de que la nueva era digital a la que nos enfrentamos a día de hoy, hace necesario que este se adapte a las nuevas tecnologías y al uso de las mismas para el beneficio del departamento y la empresa u organización en general.

En esta época digital a la que nos enfrentamos, hay que ser conscientes de que el director de RRHH juega un papel importante, pues es él quien gestiona y dirige a las personas, y por tanto es él quien debe ser el gestor del cambio; lo que supondrá que será en nexo de unión que guiará el cambio de mentalidad las organizaciones, transmitiendo información de arriba hacia abajo. Su figura cada vez irá adquiriendo más importancia estratégica, y su rol igual, ya que el éxito de las organizaciones cada vez va a depender más de la gestión del talento y las personas, ya que sin eso no será posible lograr la eficacia, y el gestor encargado de ese cambio debe ser el director de RRHH (Pomares, A. 2015: 141).

5- NUEVAS TENDENCIAS DE LA FUNCIÓN DE RRHH

Como se ha podido ver a lo largo de todo el texto, la palabra evolución aparece multitud de veces, y no es casualidad, sino que es una de los conceptos fundamentales que tenemos que tener en cuenta ya que marca un antes y después en el mundo de los RRHH.

Otro hecho a tener en cuenta, es que la continuidad de la evolución, es decir, la evolución no se detiene; lo que deja claro que la manera en que hoy día se gestionan y dirigen los RRHH evolucionará, porque de hecho, ya está evolucionando; y a día de hoy, es muy sencillo diferenciar las empresas que van acordes a las nuevas tendencias que se demandan, y las que no, creándose una clara diferencia entre las empresas acordes al siglo XXI y las que por desgracia, se han quedado obsoletas.

Estas nuevas tendencias a las que los Departamentos de RRHH tienen que enfrentarse, serán las que explicaremos a continuación, pero siempre con la idea de que cada vez habrá que enfrentarse a nuevas tendencias que vayan surgiendo, y la manera en que lo hagamos marcará la diferencia.

5.1- Nuevo paradigma. Nueva era. Digitalización.

La I y II Revolución Industrial marcaron un antes y un después en el mundo, y también como ya se ha explicado, en el ámbito de los recursos humanos, pero hoy día, nos enfrentamos a una nueva revolución, una de la que a lo mejor no somos tan conscientes, pero ese hecho, no le resta importancia, la Revolución Tecnológica.

Es complicado concebir el mundo sin las nuevas tecnologías a las que todos tenemos alcance: los ordenadores, los móviles, las redes sociales, los programas informáticos... pero esas nuevas tecnologías no son tan viejas como muchas veces pensamos, ni han sido siempre tan necesarias como en estos momentos. Hoy día es complicado imaginar un puesto de trabajo en el que algún dispositivo inteligente no haga parte del mismo, desde una planta de montaje o fabricación, hasta un despacho; vivimos en un mundo completamente digitalizado, pero este hecho, no le resta importancia a las personas dentro de las organizaciones, sino que debemos plantear este nuevo paradigma, como una nueva manera de ver los recursos humanos y de gestionar a las personas.

Antes de la digitalización, desde los departamentos de RRHH se trataba con personas de manera directa, es decir, se gestionaban sus vacaciones, su salario, sus nóminas, su formación... de manera personal, porque eran temas a los que los empleados daban importancia; en esta nueva era, los trabajadores damos por sentados las variables contractuales (vacaciones, salario, horario, formación...), lo que hace que demos mayor importancia a otras cosas como la motivación, el reconocimiento, la felicidad... por lo que la digitalización es una buena aliada, ya que facilita las tareas básicas de RRHH gracias a diferentes softwares que se encargan de gestionar las tareas típicas, ayudando a estandarizarlas y con ello a dar tiempo para que los integrantes de los departamentos de RRHH den importancia y solución a, por ejemplo, gestionar la felicidad de los trabajadores, la motivación, la flexibilidad...

Gracias a estas nuevas herramientas, una organización comprometida a adaptarse y un Departamento de RRHH que quiere liderar la digitalización, anticipándose a los cambios que surjan, hace que las cargas de trabajo se disminuyan, al menos las básicas como antes he comentado, y con ello se comience a dar importancia a los nuevos retos a los que han de enfrentarse, siendo estos clave en la diferenciación entre unas y otras organizaciones; pues los trabajadores preferirán estar en una organización en la que además de estabilidad y un buen salario, estén felices, se sientan cuidados y partes fundamentales e importantes de la empresa; puede ser que eso antes se consiguiera con la gestión de nóminas, la formación o las vacaciones, pero hoy día no basta con eso.

Es importante tener en cuenta también, que la digitalización del mundo, va acompañado de la globalización y la facilidad de información; todos tenemos acceso a las nuevas tecnologías, por lo que todos, mejor o peor, sabemos usarlas; lo que conlleva también que no solo esté comprometido el trabajo, sino también el mercado laboral en general y la imagen de la empresa. Las nuevas tecnologías pueden ser nuestro mejor aliado si sabemos aprovecharlas como se merecen; pero a la vez nuestro peor enemigo, pues vivimos en un mundo en el que obtener información es demasiado sencillo, cualquier persona puede colgar en la web su opinión, lo que hace que si la empresa tiene mala fama, sea visto por todos, manchando su imagen públicamente y obviamente, perjudicándola, porque ¿quién quiere trabajar en una empresa que no da importancia a lo que el trabajador da importancia?, ¿quién quiere trabajar en una empresa con malas condiciones?

Del párrafo anterior se deduce que el hecho de que una empresa evolucione acorde a la sociedad, aunque pueda ser costoso económicamente en un inicio, es

beneficioso a largo plazo, porque no tenemos que dejar de pensar que las necesidades que los trabajadores buscan satisfacer son diferentes a las que buscaban satisfacer hace años. Hace sesenta años era inimaginable que un trabajador se fuera de la empresa porque no estaba contento en ella, porque primaban los instintos primarios de necesidad económica, y porque se veía el trabajo como un medio de vida; pero hoy día, el hecho de cobrar por trabajar, de tener vacaciones, un horario digno... se da por sentado, haciendo que el trabajador vea el trabajo como un medio de crecimiento y desarrollo personal, queriendo ir a trabajar contento, queriendo que se le reconozca lo que vale dentro de la organización. Se encuentran enfrentadas las posturas de “trabajar para vivir” y “vivir para trabajar”.

De esta manera, surge un reto que impacta directamente en las organizaciones, y al que deben hacer frente; y este reto trae consigo problemas que tienen que enfrentar; uno de los más destacables es la brecha que surge entre diferentes generaciones, las nuevas y jóvenes, que además de querer nuevas formas de trabajo, conocen las tecnologías y se adaptan mejor a ellas, y las generaciones más envejecidas, que creen en el trabajo más tradicional y no controlan ni conocen tan a fondo las nuevas tecnologías; lo que supondrá que las organizaciones que se vayan digitalizando noten este impacto generacional al que deberán enfrentarse (Pomares, A. 2015: 137).

La digitalización, también influye en la conexión, todos estamos conectados, lo que facilita la obtención de información y la facilidad de contacto con personas de nuestro interés; la competencia es salvaje en este nuevo paradigma, siendo más sencillo de lo que quisiéramos que una empresa competidora contacte con uno de los mejores empleados de nuestra empresa; pero es una realidad a la que debemos enfrentarnos en esta nueva era.

La diferencia se marcará por lo que cada empresa pueda ofrecer, no solo económicamente, como ya he remarcado, sino en general; si la empresa competidora le ofrece más flexibilidad, mejor plan de carrera, más satisfacción... en resumen, si consigue que se vea más feliz y motivado que donde está; será sencillo que vea más beneficios que donde está.

La digitalización y la adaptación a la misma marca la diferencia, y seguirá marcándola mientras todas las empresas no estén digitalizadas; porque la realidad que hoy vivimos es que si los procesos básicos y que se dan por obvios pueden ser facilitados y simplificados por diversos programas que dejan tiempo a los directivos

de RRHH para centrarse en otras cosas y gestionar nuevos temas de interés que van surgiendo, los trabajadores se sentirán a gusto, y además motivados, importantes, valorados y felices; porque un trabajador feliz, es un trabajador eficiente y competitivo, importante para la organización.

5.2- Retos del futuro para los RRHH.

Además de enfrentarse a la digitalización, los Departamentos de RRHH tienen más retos a los que enfrentarse, y cada día, aparecerán nuevos retos que tendrán que afrontar para continuar marcando la diferencia entre unas y otras organizaciones; porque si algo tiene que quedar claro además de que la evolución es constante y continua, es que adaptarse a las innovaciones que esta trae consigo es clave en la supervivencia de las organizaciones y que las primeras que se adapten, serán concebidas diferentes y mejores estratégicamente y socialmente.

En el apartado anterior se ha explicado la nueva era a la que nos enfrentamos y la importancia que ha adquirido la digitalización, y aunque conseguir eso sigue siendo el futuro de muchas de las empresas, esa es la realidad que se vive hoy día, por lo que las empresas que no estén digitalizadas, están atrasadas respecto a las que si que lo están, resultando menos atractivas y competitivas. En este apartado, se va a hablar de los retos que el mundo de los RRHH se encontrará en el futuro, que aunque no pueda confirmarse al cien por cien, pues el futuro es incierto e impredecible, puede plantearse conforme al camino que llevamos.

Lo primero que ha cambiado, y como he adelantado en el párrafo anterior, son las nuevas generaciones, que hoy día se contraponen a las generaciones menos nuevas. Las nuevas generaciones han crecido con la tecnología, viéndola como un aliado, no como un enemigo, de modos que ellos no conciben el trabajo sin esas tecnologías y los beneficios que les aportan; estas nuevas generaciones también tienen una mentalidad diferente; para ellos el trabajo no es solo trabajo, sino que es un medio de expresión, de crecimiento, de reconocimiento... de modo que no creen en el método de trabajo tradicional en el que uno de los varios jefes que existe te manda hacer algo y tú sin más, obedeces; creen en los nuevos medios de trabajo, aquellos en los que es importante la felicidad de los trabajadores, en los que las estructuras jerárquicas son más planas, en las que no existe un jefe, sino un líder, en las que a los de la cúspide de la pirámide les importa su felicidad, en los que todos cooperan...

La manera que tienen de ver el mundo laboral las nuevas generaciones, aunque a muchos les suene ilógico, es la manera en que muchas empresas, las más avanzadas, comienzan a trabajar; de modo que adaptarse al cambio de mentalidad de la sociedad, será uno de los retos del futuro al que deberán hacer frente todas y cada una de las organizaciones que a largo plazo pretenda sobrevivir de manera competitiva, pues lo primero que tiene que quedar claro es que sin trabajadores, no hay empresa, y que estos, ya no solamente buscan un contrato laboral, sino que buscan cosas nuevas que no se dan por hecho: motivación, confianza, nuevas tecnologías, reconocimiento, felicidad...

Las áreas de la FRH (apartado 3.2) no quedan libres de estos nuevos retos, ya que todas sufrirán cambios, porque de hecho, alguno de esos cambios ha comenzado a aparecer:

- Desarrolló y formación.

La formación que adquieren los profesionales ha cambiado y continua haciéndolo, guiándoles hacia una manera de aprender más colaborativa y más responsable, de modo que se sienten responsables de su trabajo (Pomares, A. 2015: 138).

Esto además de suponer un cambio en la formación y el desarrollo laboral de los trabajadores, influye directamente en la manera de trabajar, pues los trabajadores que se sienten responsables de su trabajo y creen en la colaboración, no serán partidarios de las estructuras jerárquicas clásicas, siendo más partidarios de las más planas, cosa que aunque sea una nueva tendencia, pocas empresas llevan a cabo.

- Selección y atracción y retención del talento.

Las nuevas tecnologías han irrumpido en el mundo de trabajo, haciendo que las cosas cambien, de modo que los procesos típicos de selección han cambiado; es sencillo obtener información acerca de las personas y sus competencias a través de portales de empleo y redes sociales (Pomares, A. 2015: 138).

Si obtener información de trabajadores es sencillo, obtener información de la empresa lo es también, por lo que estas deben adaptarse a esa transparencia viéndola como algo importante que usar en su favor a la hora de atraer a los trabajadores competitivos hacia ellas. En estos años, una empresa poco

transparente, de la que no se puede encontrar información o, en definitiva, envuelta en secretismo, es una empresa de la que un trabajador no se fía, al menos las nuevas generaciones, ya que buscan transparencia.

Retener al talento dentro de la empresa resulta más complicado que antes debido a la facilidad de obtención de información, por lo que a la empresa no le bastará con un buen sueldo; cambiado las maneras tradicionales de retención de empleo, ya que el trabajador además de un buen sueldo, vacaciones y estabilidad, querrá reconocimiento, felicidad, motivación...

- Retribución y flexibilidad laboral.

Hoy día los trabajadores buscan una retribución “personalizada”, es decir, no creen que merezcan un tipo de salario porque lo diga un convenio o un contrato, sino que creen que si se esfuerzan merecen mejor salario, que si innovan también... en definitiva, creen en la gestión del talento individualizada; cosa que gracias a las nuevas tecnologías no es tan complicada, ya que obtener información sobre indicadores actualizados, permitirá al Departamento de RRHH compensar el talento de forma más objetiva e individualizada (Pomares, A. 2015: 139).

La flexibilidad es otro de los temas importantes, ya que los trabajadores no buscan un horario fijo, creen que son responsables y merecedores de confianza, por lo que buscan que la empresa confíe en ellos para saber cuándo es necesario que acudan al trabajo, sin que se les imponga la hora de entrada y salida. Eso no es “libre albedrío” ya que las nuevas tecnologías con la que espera que se les dote (ordenadores, móviles...) permite que se pueda teletrabajar, es decir, trabajar desde casa, de la misma manera que se hace desde la oficina sin que la empresa sufra ningún tipo de pérdida por ese hecho, siendo el trabajador responsable de saber cuándo es necesaria su presencia en la oficina o puesto de trabajo.

Obviamente el teletrabajo no puede implantarse en todos los puestos de trabajo, pero si la flexibilidad horaria y laboral, importante además porque los trabajadores dan gran peso a su vida privada y familiar, de modo que si desde la empresa se les permite compaginar la vida laboral y familiar, se sentirán contentos y satisfechos.

Otros de los cambios o nuevos retos a los que han de enfrentarse las empresas y sobre todo los profesionales de RRHH es a la evolución que de ellos

se espera en esta nueva era, es decir, como ya se ha mencionado, es fundamental que el Director de Recursos Humanos sea el nexo que transmita la información desde arriba hasta abajo y a la inversa, de modo que sobre él recaerá la labor de crear un clima laboral y social dentro de la empresa adecuado para que entre todos se colabore y se logre la transformación digital en todas las empresas.

Además de ser consciente de que es un nexo, tiene que desarrollar planes de formación y desarrollo para que las personas que ya están en la empresa adquieran las competencias tecnológicas requeridas y que no se queden obsoletos, facilitándoles la adaptación a los nuevos puestos de trabajo y también debe crear modelos de reconocimiento y crecimiento profesional que estén basados en las inquietudes de los nuevos perfiles profesionales para lograr retener y atraer el talento tecnológico y digital nuevo (Pereira, D. y Zayas, C. 2016: 13).

Otro de los retos fundamentales, es ser conscientes que la figura conocida por todos de Director de RRHH, se está viendo afectada por las innovaciones tecnológicas y digitales, de modo que no solamente basta con contar con la titulación adecuada y la experiencia requerida, sino que se debe ser consciente que las competencias que hoy día se exigen para desarrollar ese puesto, sobre todo en las empresas modernas de este siglo, han cambiado, exigiéndose un perfil más tecnológico, de modo que el manejo de esas tecnologías, así como el conocimiento y la adaptación a las mismas, sean fundamentales para el beneficio de la empresa.

En palabras de Luis Lombardero *“en pocos años el Director de RRHH habrá evolucionado a ser Director de Talento Digital, esto es así porque la incorporación de las tecnologías emergentes a la empresa, la globalización de la economía, necesita otro tipo de personas y otros tipos de competencias, y estas son competencias duras: ciencia, tecnología, matemáticas, ingeniería...”*.

De la frase de Lombardero se deduce claramente que el profesional de RRHH debe evolucionar y conocer las tecnologías emergentes, ser consciente de que los perfiles que las empresas demandan han cambiado y con ello debe cambiar la manera de trabajar de los profesionales de RRHH, dando importancia a aspectos digitales y tecnológicos, tanto para desarrollar su trabajo como para seleccionar los perfiles necesarios; y ser consciente de que el talento que gestiona y dirige es digital.

La función del nuevo Director de Talento Digital es buscar el mejor talento allí donde esté, incorporarlo en la empresa y poner las mejores condiciones de clima

laboral que permitan a estas personas desarrollar su talento y ponerlo a disposición de la empresa.

Alguno de los cambios antes mencionados, ya ha comenzado a verse en algunas empresas, sobre todo en las grandes y las multinacionales, pero las medianas empresas no son conscientes de la importancia de adaptarse a este cambio que el entorno está exigiendo, de modo que, aunque obviamente la diferencia entre grandes y medianas empresas existe, el hecho de que estas innovaciones las lleven a cabo, en su mayoría, las grandes empresas, no hace más que marcar la clara diferencia y aumentarla

Adaptarse a los nuevos retos que desde el entorno se está exigiendo, será clave para ser competitivo, de hecho ya es clave, porque los trabajadores son conscientes de cuáles son las empresas que ofrecen lo que ellos demandan, haciendo que se pierda el interés por la pequeña y mediana empresa, y por ende, que estas sean cada vez menos competitivas. Adaptarse al cambio es cuestión de supervivencia en el mundo laboral, por lo que todas las empresas, dentro de sus posibilidades, e independientemente del tamaño, deberían introducir cambios necesarios que las hagan atractivas a ojos de los trabajadores, de ese modo podrán no solo sobrevivir, sino también competir.

6- UN ESTUDIO COMPARATIVO EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN



6.1- Las empresas de Castilla y León.

En este apartado nos centraremos primeramente en el estudio del tejido empresarial de Castilla y León para observar y conocer el número aproximado de empresas que existen y el tamaño de las mismas, para poder, de manera posterior ver algún ejemplo práctico de empresas reales en las que veremos la incidencia y la importancia de los RRHH según el tamaño.

(Fuente: wikipedia.org)

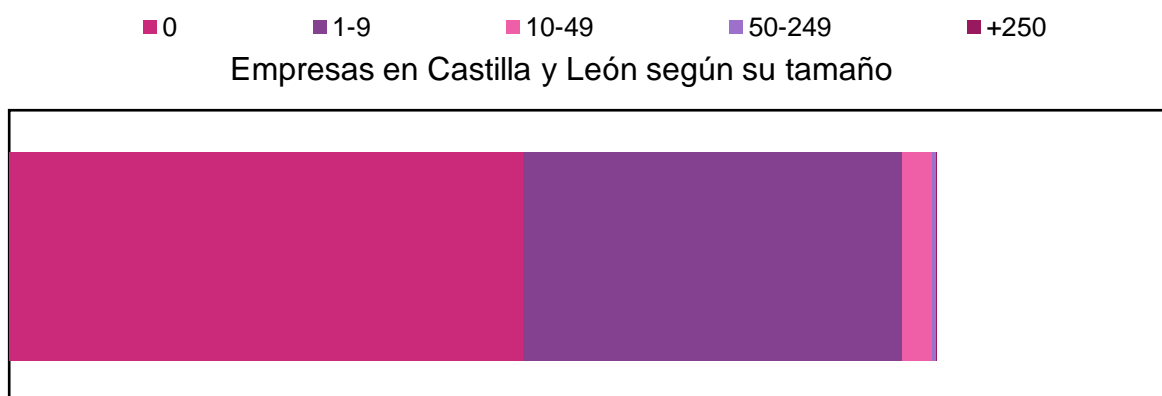
Para comenzar, es necesario conocer el tejido empresarial de dicha comunidad, que está formado por diversos sectores, el número de empresas en la comunidad autónoma según los datos del CIRCE 2017 y las estadísticas PYME, asciende a 161.460.

De ese número total de empresas, es necesario hacer una diferencia por tamaños, porque conforme a la parte teórica anteriormente expuesta la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos tiene diferente incidencia e importancia conforme al tamaño que esta tenga:

- Las grandes empresas dan importancia a la Dirección y Gestión de RRHH y con ello a lo anteriormente explicado, siendo conscientes de la importancia que tiene dicho departamento y lo fundamental que es gestionar y dirigir a las personas de la empresa, del mismo modo que retener el talento e innovar.
- Por el contrario las pequeñas empresas no son conscientes de dicha importancia, en parte porque sus plantillas son mucho más reducidas, y porque a su vez, tienen externalizadas la mayoría de las funciones básicas de RRHH como la contratación, las nóminas y la gestión de Seguridad social, lo que conlleva que los pocos aspectos de RRHH que se llevan en las pequeñas empresas recaen en la dirección general de la empresa, no contando con profesionales especializados en el mundo de los RRHH.

- Entre medias, nos encontramos con las empresas medianas, y en ellas nos encontraremos con empresas que comienzan a ser conscientes de que los RRHH son parte esencial de la buena marcha de la empresa y a su vez, con otras, que no son realmente conscientes de lo anterior y funcionan como las pequeñas.

Numéricamente, lo anterior se traduce en que en Castilla y León 88.257 empresas no tienen asalariados, 67.154 empresas tienen de 1 a 9 asalariados, 5.216 empresas tienen de 10 a 50 asalariados, solamente 714 empresas tienen de 50 a 249 asalariados y únicamente cuentan con 250 asalariados o más 119 empresas. Los anteriores datos, obtenidos de los datos de las estadísticas del PYME, dejan claro que la gran mayoría del sector empresarial de Castilla y León, está formado por PYMES, pero para entenderlo de manera visual, veremos el siguiente gráfico:



(Fuente: elaboración propia a partir de los datos de ipyme.org)

Se puede ver que el número de empresas grandes, donde al tener gran número de trabajadores, la gestión y dirección de los mismos es relevante, es extremadamente pequeño en nuestra comunidad autónoma, tan pequeño, que de hecho, apenas puede apreciarse en la gráfica anterior; esto, traducido en porcentajes, según los datos de las estadísticas del PYME, es así:

- 41,59% de 1 a 9 asalariados.
- 3,23% de 10 a 49 asalariados.
- 0,44% de 50 a 249 asalariados.
- 0,07% de más de 250 asalariados.
- 54,66% sin asalariados.

Lo que nos deja claro que el grueso del tejido empresarial castellano-leonés es de pequeño y mediano tamaño, casi la totalidad del tejido empresarial de nuestra comunidad autónoma se reduce a pequeñas y medianas empresas, donde la incidencia de los RRHH es de bastante menor importancia que en las grandes; esto supone que la Comunidad Autónoma de Castilla y León no sea una de las comunidades autónomas donde más importancia se da al mundo de los RRHH ya que sus empresas son de reducido tamaño, dejando muchas de ellas las tareas propias de RRHH en gestorías externas o en Empresas de Trabajo Temporal (ETT), lugares donde pueden trabajar expertos de RRHH pero donde las nuevas tendencias, la libertad de dirección y gestión, las innovaciones... quedan relegadas a un segundo plano, ya que esas plataformas básicamente se usan para nutrir empresas de trabajadores o para gestionar las tareas básicas (contratos, nóminas, altas y bajas en la Seguridad social...).

6.2- El sector vitivinícola en Castilla y León.

Lo explicado y analizado anteriormente hace referencia a la Comunidad Autónoma de Castilla y León en general, donde podemos encontrar empresas dedicadas a diversos sectores; para centrarnos en el tema que nos ocupa, el sector vitivinícola, tenemos que tener en cuenta, que esta Comunidad Autónoma destaca por sus tierras y la actividad ganadera y agrícola que en ella se realizan, siendo el lugar elegido para los viñedos de importantes casas bodegueras.

Con datos del 2018, obtenidos mediante la Agencia EFE, es de resaltar que se obtuvieron 306,5 millones de kilos de uvas recogidos en las trece zonas de calidad, lo que supuso un aumento del veinticinco por ciento; y que se han exportado más de treinta y seis millones de litros de vino por valor de más de doscientos millones.

Además, los datos, sugieren que las Denominaciones de Origen (D.O.) de Castilla y León continúan creciendo de manera continua año tras año.

Los anteriores datos nos sugieren que dicho sector es una parte importante de la economía castellano leonesa, también la salida profesional de muchos y tal vez el deseo por formar parte de ese mundo de jóvenes estudiantes de diversos grados; lo que queda claro es que es una parte importante del tejido empresarial de Castilla y León, pero lo que tenemos que plantearnos es cómo se encuentra dicho sector, qué tamaño tienen las empresas, si cumplen las expectativas laborales y sobre todo, importante para este trabajo de investigación, si sus

Departamentos de RRHH son lo esperado con la importancia que tienen o por el contrario, son pequeñas empresas donde no se le da tanta importancia a dicho departamento.

Para acercarnos un poco más a la realidad, sin generalizar, porque sería imposible conocer con detalle todas y cada una de las empresas que forman el extenso sector vitivinícola, pasaremos a la siguiente parte, donde desde una perspectiva menos teórica, conoceremos un poco la realidad.

6.3- Los RRHH en el sector vitivinícola

Los RRHH y su dirección y gestión se han explicado a lo largo de todo este Trabajo de Fin de Grado, por lo que a estas alturas, puede intuirse la manera en que los departamentos de RRHH funcionan dentro de cualquier empresa, por lo que los conocimientos, las pautas y las actividades expuestas y explicadas con anterioridad pueden aplicarse a las empresas del sector vitivinícola.

Para desarrollarse como profesional de los RRHH en este sector, además de tenerse las competencias necesarias para desarrollarse como profesional en este campo, deben conocerse las maneras de gestión y dirección de las bodegas, así como las particularidades de dicho sector; pero esas particularidades se dan en muchos campos; de hecho son muchas las organizaciones que imparten cursos de gestión de bodegas, RRHH en las bodegas y similares para adquirir estas competencias particulares en el campo vitivinícola y poder obtener la formación necesaria.

Para acercarnos a la realidad de los RRHH en el mundo del vino y las bodegas, se ha realizado una encuesta al Grupo Bodegas Palacios, y para ponernos en contexto es necesario tener en cuenta que el Grupo Bodegas Palacios es una gran empresa española con más de doscientos trabajadores que prestan servicio en ella por toda España, además, de tener presencia sólida en cuarenta mercados a lo largo de todo el mundo.

Grupo Bodegas Palacios es un grupo bodeguero con más de ciento veinte años de trabajo realizando vinos conocidos por todos nosotros, ellos mismos en su página web (www.grupobodegaspalacio.es) dicen tener una *“fructífera experiencia de visión y liderazgo, basada en viñedos y bodegas en las cinco denominaciones de origen más prestigiosas de España”*.

Algo importante explicado en la parte teórica es la innovación y estar atentos a los cambios a los que nos enfrenta el entorno y Grupo Bodegas Palacios tiene como pilares fundamentales la búsqueda de la excelencia de manera constante, para satisfacer de manera constante a los clientes; el compromiso con el entorno y la sostenibilidad, dejando claro que son una empresa con plan de responsabilidad social; y la capacidad de innovación.

Es una organización comprometida y consciente de que los cambios deben ser afrontados; en lo relativo al tema, puede verse desde su página web que es atractiva y llama al cliente, además de ser intuitiva y de fácil acceso, y para mi estudio, lo más importante es que disponen de un portal que se llama “Trabaja con nosotros”, un lugar donde puedes mandar tu currículum, dejando ver que son conscientes que las nuevas tecnologías deben ser sus aliadas a la hora de buscar el talento necesario.

Para conocer más a fondo el funcionamiento de la bodega y su compromiso con los RRHH, además de estudiar su página web, se han analizado las preguntas, que pueden encontrarse en los anexos, y las respuestas facilitadas desde la dirección de la empresa.

Primeramente, desde un punto de vista general, conoceremos el Departamento de RRHH, la figura del director, la relación con los empleados y la importancia de lo anterior.

Una de las respuestas tal vez de mayor interés, al menos para mí, fue la que se me dio cuando pregunté qué era lo que tenía que tener un director de RRHH para trabajar en esa empresa, ya que la respuesta fue que *“tiene que ser una persona capaz de “conseguir el mejor talento”, nutrirlo y retenerlo. Tiene que ser además, capaz de conseguir la alineación de los objetivos de negocio con los individuales de los empleados. Recursos Humanos necesita entender cuáles son las necesidades de sus negocios y conocer a sus empleados con el máximo nivel de detalle. De esa manera es cuando se consigue los niveles más altos de rendimientos en una organización”*. Esta respuesta, me sorprendió gratamente porque esperaba una de esas respuestas clásicas tipo “MBA de Dirección y Gestión de RRHH, nivel B2 de inglés...”, cosas que obviamente son importantes para el desempeño del puesto, pero que la empresa no valora más que las aptitudes y las competencias transversales, imprescindibles para desarrollar cualquier trabajo, ya que, más detalladamente, creen que la persona que desempeñe ese puesto tiene que tener conocimiento interno sobre el funcionamiento de la bodega, tiene que ser

capaz de motivar, gestionar y retener el talento, tener ideas nuevas, ser empático y saber tomar decisiones, ser buen comunicador y negociador, capaz de gestionar problemas y encrucijadas que surjan en cualquiera de los departamentos de la empresa.

Lo primero que quiero destacar del grupo, es que tienen departamento de RRHH propio, al que dan mucha importancia, de hecho, en palabras del Director General *“es uno de los más importantes... es el encargado de que todo engrane bien para el buen funcionamiento de la compañía”*, por lo que ninguna de las funciones típicas quedan externalizadas, recayendo todas en los profesionales de la bodega; además son muchas las funciones que tienen diferenciadas para desarrollarlas de manera íntegra, de modo que se demuestra que es un gran departamento, donde además de las actividades administrativas, se desarrollan otras muchas de interés.

Lo segundo fundamental a destacar es la importancia que dan a los recursos humanos y qué es lo que ellos esperan de dichos profesionales, siendo conscientes que *“es importantísimo tener un buen programa de liderazgo y gestión de personas con el objetivo de mejorar las capacidades y la eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo”* según una de las respuestas; a pesar de reconocer el Director General que es un punto donde cabe mejora dentro de la empresa, es decir, es consciente de lo importante que es y a la vez es consciente de que no todo se está realizando conforme al ideal, de modo que nos explica que se comenzarán a trabajar esos puntos “abandonados” para que el ideal concuerde con la realidad.

El Grupo Bodegas Palacios es un grupo grande, con varias zonas donde operan, por lo que nos explicaron que en cada zona de trabajo se tiene un Departamento de RRHH propio que opera de manera independiente, pero que se relacionan entre ellos para entre todos conseguir los objetivos de grupo marcados desde la central; ese tema parece algo complejo, pero gracias a la buena comunicación que dicen tener entre los diferentes directores con la dirección general, parecen hacerlo posible. De modo que queda claro que tienen en cuenta la importancia de la comunicación ascendente y descendente, y queda demostrado de la misma manera que ejercen un liderazgo en red o compartido entre todos los centros de trabajo, donde también se tiene en cuenta a los trabajadores según lo que respondieron, diciendo que es de vital importancia que la comunicación ascendente, descendente y horizontal sea fluida y eficaz.

La bodega no solamente da importancia, como se ha adelantado arriba, a la comunicación entre directivos, sino que dan mucha importancia a la comunicación entre directivos y trabajadores, resaltando la importancia de esta a la hora de que la información les llegue de manera correcta, para que los trabajadores sepan cuáles son los objetivos marcados, qué tienen que hacer, qué se espera de ellos; y así, sientan que forman parte de la empresa, se sientan valorados y sean conscientes de que existe un ambiente positivo donde se les tiene en cuenta y donde pueden desarrollar su potencial para alcanzar los objetivos fijados.

De hecho, desde la empresa son conscientes de la importancia de motivar al trabajador, tarea que desarrolla el Departamento de RRHH. Intentan que el trabajador no solamente se sienta realizado, sino que sepa que existen proyectos de formación y evolución, para que puedan crecer dentro de la empresa, consiguiendo que el trabajador sepa que puede crecer y cambiar su situación respecto al año anterior para no caer en la desmotivación y la disminución del rendimiento.

Uno de los temas que más me llama la atención como persona a punto de acabar mi formación y comenzar mi vida en el mundo laboral, es el inicio de esa vida, es decir, la manera en que las empresas tratan a los nuevos empleados y cómo gestionan desde RRHH ese tema. Se preguntó a la bodega por ello y desde allí son conscientes de la importancia que tiene el hecho de que el trabajador, independientemente de su puesto, se sienta acompañado desde el primer día, diciendo que ese acompañamiento debe ser obra del Departamento de RRHH; en el Grupo Bodegas Palacios además, se realiza un plan de proyección laboral con los empleados, de modo que tengan claro cuáles son sus caminos, dónde pueden llegar y la manera de conseguirlo de manera clara.

Pasando al tema de las nuevas tendencias que se están dando en todo el mundo empresarial debido a la Revolución Tecnológica en la que nos hallamos inmersos, y en particular en el Departamento de RRHH, veremos si en el Grupo Bodegas Palacios son conscientes de estas nuevas tendencias, y hasta qué punto.

Una vez conocido que es un grupo de empresas donde el Departamento de RRHH tiene importancia, tenemos que saber si son conscientes de que el modelo tradicional de RRHH ha evolucionado; respuesta afirmativa desde el grupo ya que saben que dicho departamento no se dedica únicamente a tareas administrativas, aunque también las realiza, y sabiendo que hoy día el departamento es mucho más tecnológico, diciendo que la tecnología es un buen aliado del que hay que aprovecharse para sacar todo el rendimiento posible, mejorar el funcionamiento y

facilitar las tareas administrativas para poder centrarse en las personas que forman y nutren a la empresa.

Estructuraré esta parte de manera similar al punto cinco de la parte teórica para ver una aplicación práctica de los cambios que se están produciendo.

- Selección y atracción de talento.

La empresa gestiona currículum y candidaturas a través tanto de su página web, donde podemos dejar nuestro currículum, como a través de plataformas virtuales donde tiene participación como LinkedIn, InfoJobs y muchas más plataformas virtuales para encontrar talento porque según ellos *“nunca sabes dónde vas a encontrar el mejor talento”*. Además para según qué puestos se valoran sus perfiles en algunas de las redes sociales (RRSS) más relevantes como Facebook, Twitter o LinkedIn.

- Desarrollo y formación.

Es otra de las maneras de motivar al trabajador, por lo que tener un plan de desarrollo y formación eficaz y motivador es esencial para que el trabajador se sienta feliz y motivado dentro de la empresa.

Una de las cosas que más me gustó de este grupo bodeguero es que a veces realiza outdoor training con algunos de los empleados, además de que posee programas de formación (universidad interna) y programas sociales. Por lo que la empresa fomenta los lazos entre los trabajadores, les valora y les permite desarrollar su creatividad rompiendo un poco con la normal rutina del trabajo.

- Flexibilidad laboral.

La flexibilidad laboral es uno de los temas que más pueden llegar a interesar a la hora de aceptar un nuevo puesto de trabajo, puesto que hoy día damos importancia no solo a trabajar, sino también a poder tener una vida personal y privada.

El grupo es consciente de esto, y a pesar de ello, reconocen que es un tema que aún está sin instaurar en la empresa, diciéndonos que está comenzando a estudiarse la opción de teletrabajo o horarios flexibles para algunos de los puestos pero que aún son solamente eso, estudios.

- Gestión del Talento y la Felicidad.

La felicidad de los trabajadores para la empresa, como se ha adelantado es un punto crucial ya que si no saben que pueden desmotivarse y con ello disminuir el rendimiento.

Grupo Bodegas Palacios nos cuenta que para evitar eso, todos los empleados tienen un plan de formación desde el momento que entran a formar parte de la empresa, plan de formación realizado desde RRHH, para conseguir motivar al trabajador, hacerse ser consciente del talento que tienen y mostrarle la importancia de ese talento, consiguiendo que ese trabajador se sienta realizado, querido y valorado por parte de la empresa, siendo un trabajador feliz y que rendirá mejor, pudiendo aportar dicho talento a la empresa de manera satisfactoria.

- Reducción de niveles jerárquicos.

Es otro de los temas fundamentales en este siglo ya que los empleados no quieren entrar en una empresa en la que se sientan el último eslabón y por ello no puedan aportar nada nuevo, sintiéndose relegados a ser subordinados siempre.

La estructura jerárquica de este grupo bodeguero no tienen pensado cambiarla porque creen que es adecuada para ellos y que además no dista mucho de la nueva realidad de estructuras jerárquicas simples que hoy día se esperan a pesar de no ser de nueva implementación. La estructura jerárquica la califican como “simple” diciendo que cada departamento depende de un único superior pero que a su vez, el departamento tiene autonomía para que todos los trabajadores puedan tomar decisiones siempre acorde a la filosofía general del grupo, ya que al ser un grupo grande dicen que es más eficiente eso que estructuras tradicionales rígidas con órdenes impuestas.

El hecho de ser consciente de los pequeños errores que van surgiendo por no adaptarse a las nuevas tendencias, es fundamental, porque hay que resaltar como punto muy importante, que las empresas no cambian de la noche a la mañana, hecho imposible, sino que el cambio tiene que darse de manera ordenada, ir cambiando primero las cosas principales para después cambiar las que menos prisa corren; de modo que el hecho de ser consciente de que no se está todo lo actualizado que se podría, es algo clave, ya que eso quiere decir, que los cambios

se irán produciendo de manera paulatina, adaptándose la empresa a las nuevas tendencias.

Otra manera de acercarnos a la realidad es ser conscientes, como se ha dicho antes, que en Castilla y León imperan las empresas de pequeño tamaño, así que analizar la importancia de los RRHH en ellas será fundamental para conocer la realidad en su totalidad.

Para ello, nos centraremos en el análisis de una empresa castellano-leonesa, más concretamente palentina, que aunque no está únicamente especializada en el sector vitivinícola, trabaja con ellos fundamentalmente ya que se dedica a la distribución de dichos productos; dicha empresa es SaboreA S.L., encargada de la venta y distribución tanto a empresas como a particulares productos alimenticios y bebidas espirituosas; distribuye principalmente en las regiones de Castilla y León y cuenta con dos pequeños centros de trabajo, uno en Palencia y otro en Valladolid, donde prestan servicio quince trabajadores contando con la directiva; la oficina de Valladolid depende de la de Palencia, considerada la central, es decir, es en Palencia desde donde se gestiona y dirige todas las actividades. Esta empresa a pesar de prestar servicio en Castilla y León, tiene relación con empresas ajenas a dicho territorio, por lo que aunque su servicio sea autonómico, su actividad completa es nacional.

La actividad en la que nos centraremos en analizar es la que se presta en Castilla y León, pues en la que prestan servicios todos los trabajadores, ya que a nivel nacional, el servicio está relacionado con negocios o reuniones para adquirir los productos que distribuirán más tarde y esa actividad es llevada a cabo únicamente por las dos personas que conforman la dirección de la empresa.

Uno de los datos más relevantes por los que comenzar es que la empresa no dispone de departamento propio de RRHH, es decir, la empresa tiene externalizadas todas las actividades típicas de recursos humanos (realización de contratos, de nóminas, gestión de bajas y altas...) a excepción de la selección de personal y la realización de entrevistas, actividad de la que se encarga el director general. Contando solo con quince trabajadores, trece si no tenemos en cuenta la dirección de la empresa, no creen necesario la implantación de un departamento propio debido al número de la plantilla, por lo que creen más rentable externalizar las funciones y que sean realizadas por una gestoría externa.

A pesar de no contar con departamento propio, sobre la figura del Director General de la empresa recaen funciones que en una empresa grande recaen sobre el Director de RRHH, como es por ejemplo la gestión de conflictos que surjan, la motivación y la formación e incluso la felicidad de los trabajadores; es decir, los trabajadores, por ejemplo tienen la opción de formarse acudiendo a catas para saber qué productos venden y sus características, pero esas tareas se gestionan desde la cúspide de la pirámide jerárquica a pesar de pertenecer a recursos humanos por la pequeña plantilla con la que se cuenta.

Lo anterior quiere decir que a pesar de no contar con departamento propio, es una empresa en la que se da importancia a los trabajadores y a su felicidad en la empresa, porque es considerada una empresa familiar en la que todos son una gran familia y han de estar a gusto, felices y velar por el buen funcionamiento de la empresa y sus resultados, estando todos comprometidos con esto.

La conclusión del breve análisis sobre una pequeña empresa de Castilla y León deja claro que el hecho de no contar con Departamento de RRHH, no quiere decir que sea una mala empresa para prestar servicios como trabajador normal, pero también deja claro que las empresas pequeñas carecen de departamentos especializados propios de RRHH; cerrando puertas a los profesionales de dicho campo, y quedando estos relegados a un segundo plano en dichas empresas debido a que las actividades quedan externalizadas en gestorías encargadas de realizar dichas actividades no solamente para una, sino para varias empresas, significando que solamente se desarrollaran las tareas administrativas típicas de manera rutinaria, olvidándose de todas las nuevas tendencias que van surgiendo en el ámbito de los RRHH y que dan mayor interés al trabajo de estos profesionales, que comienzan a formar parte de la estrategia directiva de la empresa debido a la normalización de sus tareas administrativas.

A continuación, a través de un cuadro comparativo en el que se han recogido los datos más relevantes, se podrá ver de manera clara las diferencias y semejanzas existentes en ambas empresas:

CUADRO COMPARATIVO		
EMPRESAS	GRUPO BODEGAS PALACIO	SABOREA
<u>DATOS GENERALES</u>		
TAMAÑO	200+	15
ACTIVIDAD Y MERCADO	Internacional.	Autonómica y nacional en los niveles directivos.
<u>RECURSOS HUMANOS</u>		
DPTO. RRHH	Departamento propio en cada centro de trabajo.	Funciones administrativas de RRHH externalizadas. No cuentan con departamento propio.
IMPORTANCIA DE LOS RRHH EN LA EMPRESA	Valoran el Departamento de RRHH y el factor humano que presta servicio en la empresa.	Valoran el factor humano pero no cuentan con Departamento de RRHH propio. Gestionan a los trabajadores desde la dirección general.
DIRECTOR DE RRHH	Fundamental en la buena marcha de la empresa y transmisor de cultura y valores.	Figura inexistente en la empresa. La alta dirección realiza muchas funciones típicas de RRHH de manera indirecta.
IMPORTANCIA DE LOS TRABAJADORES	Piezas clave en la buena marcha de la empresa. Un trabajador contento rendirá mejor.	Fundamentales en la buena marcha de la empresa.
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJADOR	Acciones valoradas por toda la organización pero gestionadas por el Departamento de RRHH y fundamentales para que el trabajador se sienta valorado.	Acciones administrativas externalizadas, el resto (compromiso, motivación...) gestionadas desde la alta dirección.

CUADRO COMPARATIVO		
PLANES DE FORMACIÓN/DE SARROLLO DEL TRABAJADOR	Universidad interna. Planes de desarrollo profesional. Planes de carrera. Outdoor training.	Convecciones o jornadas de formación como catas o presentaciones de productos (no realizadas por la empresa). No cuentan con planes de formación ni desarrollo específicos para cada trabajador.
REDES SOCIALES		
EXISTENCIA DE RRSS	www.grupobodegaspalacio.es Apartado “trabaja con nosotros” donde se puede adjuntar currículum.	www.saborea.info Apartado para contactar pero no para adjuntar el currículum.
RRSS COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO	Presencia en varios portales de empleo. Desde RRHH valoran las RRSS de los candidatos.	El reclutamiento es tradicional y llevada a cabo por el Director General.
NUEVAS TENDENCIAS		
DIGITALIZACIÓN	Se usan nuevas tecnologías. Las nuevas tecnologías con buenas aliadas para mejorar.	Se usan nuevas tecnologías.
DIGITALIZACIÓN DEL DPTO. DE RRHH	Departamento digitalizado. Facilita la realización de las tareas administrativas. Pueden desarrollar diferentes actividades gracias a ello (planes de desarrollo y formación, gestionar la felicidad en el trabajo...)	No les influye. No tienen departamento propio.
FLEXIBILIDAD LABORAL	En estudio para una posible aplicación el siguiente ejercicio en algunos de los puestos.	Horarios fijos de trabajo. La alta dirección sí tiene flexibilidad.

CUADRO COMPARATIVO		
REDUCCIÓN DE ESTRUCTURA JERÁRQUICA	Estructura simple: director de departamento y subordinados. No es rígida. Mucha autonomía y libertad de acción.	Estructura jerárquica clásica. Director general cúspide de la pirámide jerárquica.
CONCLUSIÓN		
DIFERENCIAS	Departamento de RRHH propio e importante. Aplicación de nuevas tendencias. RRSS como fuente de reclutamiento.	Funciones de RRHH administrativas externalizadas. No tiene Departamento de RRHH propio.
SEMENJANZAS	Ambas dan interés al factor humano que presta servicio dentro de la empresa y sabe que es fundamental que los trabajadores estén felices en el trabajo y motivados. Tratan de cuidar y ayudar a crecer al trabajador (cada uno dentro de sus posibilidades) y de hacer que este se sienta valorado.	

6.4- Conclusión.

Vivimos en un entorno volátil, en el que la evolución es constante, y es precisamente esa evolución la que ha dotado de importancia y relevancia al Departamento de RRHH y a los profesionales dedicados a ese ámbito a lo largo de la historia.

Tras un primer y exhaustivo análisis de las fuentes bibliográficas revisadas para la elaboración de este TFG (Trabajo de Fin de Grado), se puede afirmar que el mundo de los recursos humanos se ha visto transformado en multitud de ocasiones desde comienzos del siglo XX, cuando se le empieza a dar importancia, hasta el día de hoy, donde tiene relevancia estratégica. Y esa transformación parece no detenerse nunca.

Bien cierto es, que en las primeras etapas, el Departamento de RRHH estaba únicamente pensado para las empresas de gran tamaño, pues ellas eran las que contaban con grandes plantillas a las que era necesario dirigir y gestionar, y en esos momentos las actividades que desde RRHH se desarrollaban eran puramente

administrativas (organización del trabajo, contratos, nóminas, vacaciones...) por lo que el departamento y su director, eran considerados de menor nivel respecto a los demás, debido a que eran de nueva creación y no existían profesionales especializados en ese campo.

La constante evolución de la sociedad y la introducción de nuevas corrientes de pensamiento en las que el trabajador comienza a ser considerado como un recurso fundamental dentro de las organizaciones; hacen que aumente la importancia y relevancia de los recursos humanos, de modo que comienzan a considerarse cada vez más relevantes y acaban siendo considerados, al igual que el resto de departamentos, importantes e influyentes en la estrategia directiva de la organización.

Las empresas comienzan a ser conscientes de que los trabajadores demandan nuevas condiciones, ya no les basta con tener un buen contrato, ni vacaciones o buen sueldo; sino que ahora buscan un ambiente de trabajo agradable, donde se sientan escuchados, valorados, recompensados, buscan trabajar felices y que desde la empresa se les motive. Es en estos momentos en los que los departamentos de RRHH y los directores de los mismos adquieren gran importancia y prestigio, ya que comienzan a ser más competitivas las empresas donde se da valor e importancia a los recursos humanos. Es decir, el factor humano es considerado fundamental a la hora de diferenciar unas empresas de otras, ya que tener mejor talento significará mejores resultados.

Es importante resaltar que el hecho de la digitalización ha facilitado mucho la evolución de los departamentos de RRHH al punto en el que nos encontramos hoy día, ya que gracias a la estandarización de procesos, los profesionales pueden dedicar el tiempo que antes invertían en la realización de las tareas administrativas, a desarrollar las nuevas competencias que exigen las nuevas ideas de la sociedad: motivación, gestión del talento y felicidad en el trabajo, planes de desarrollo profesional...

De esta primera parte, puramente teórica y apoyada en argumentos válidos y constatados en fuentes bibliográficas primarias, puede concluirse que el Departamento de RRHH, así como la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, no solo ha evolucionado desde una etapa puramente administrativa hasta una etapa humanística donde se deja de lado la tradicional idea de concebir al trabajador como una pieza más y comienza a considerársele un

factor esencial; sino que parece apuntar a la alza gracias a las nuevas tendencias que parecen otorgar más importancia a las personas y a su talento.

De esta primera parte puede concluirse también que la importancia de los recursos humanos en las empresas parece no hacer distinciones en cuanto al tamaño de las mismas, pero no puede corroborarse que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, den esa importancia al factor humano o cuenten con un Departamento de RRHH; siendo imaginable que se en las grandes empresas en las que se desarrollen las ideas antes mencionadas.

Para corroborar lo anterior, se ha realizado un estudio empírico del tejido empresarial castellano y leonés y más concretamente, del sector vitivinícola. Así, se han analizado los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a dos empresas de Castilla y León, una de gran tamaño y otra de tamaño pequeño.

Con los datos obtenidos del estudio empírico realizado sobre el tejido empresarial de Castilla y León y el tamaño de sus empresas, puede concluirse claramente que la mayoría de las empresas de dicha Comunidad Autónoma son de pequeño tamaño, siendo las de gran tamaño las menos numerosas. Respecto al sector vitivinícola, queda constatado que es un importante sector para la economía de la Comunidad Autónoma; por lo que las conclusiones del estudio, además de tener una base empírica y analítica, resultarán interesantes ya que nos mostrarán la realidad de un importante sector del territorio castellano y leonés.

Tras el estudio, el análisis y la comparación de las respuestas dadas por los directivos de las dos empresas, Grupo Bodegas Palacios (empresa grande) y SaboreA (empresa pequeña), puede concluirse que independientemente del tamaño de la empresa, se da en ambos importancia al factor humano, siendo importante para ellos que los trabajadores se sientan felices dentro de la organización. Pero habrá que atender a las diferencias para poder concluir finalmente este estudio.

Son las diferencias extraídas de la comparación entre ambas empresas las que cerrarán la conclusión de este TFG, pues es en ellas en las que se corroboran las primeras conclusiones extraídas tras el análisis de la parte teórica.

La gran empresa, cuenta con un Departamento de RRHH propios, por lo que atienden y gestionan todas la necesidades de los trabajadores desde la propia empresa. La pequeña empresa, las tareas administrativas las tiene externalizadas,

por lo que aunque den importancia al factor humano, hay determinadas cosas que no pueden gestionar de manera directa. Los recursos con los que, cuenta la gran empresa son mayores que los de la pequeña empresa, por lo que aunque esta última quiera formar a sus trabajadores, no cuenta con una universidad interna o un profesional que diseñe planes de desarrollo para cada profesional como se hace desde la grande empresa. Por último, en la gran empresa tienen cabida los profesionales de RRHH, donde pueden desarrollarse, crecer, innovar, aprender y gestionar y dirigir el factor humano con las nuevas tendencias; a diferencia de la pequeña empresa, donde esas tareas recaen de manera indirecta en el director general, y donde los profesionales de RRHH no tienen cabida ya que no existe un departamento propio.

La conclusión general extraída de este TFG, tras valorar todos los datos obtenidos, que me gustaría resaltar es que resulta irrefutable que la dirección y gestión de los recursos humanos está cada vez más valorada, y a pesar de ello únicamente las grandes empresas cuentan con departamento de RRHH propio.

ANEXOS

ANEXO I: TABLAS NUMÉRICAS DEL YPYME.

Este anexo recoge las tablas numéricas a las que se refiere el apartado 6 de este TFG y son la base sobre las que me he apoyado para realizar el gráfico de barras representativo de las empresas castellano leonesas y su dimensión:

En esta primera puede verse las empresas y su distribución, su tamaño, la condición jurídica, los asalariados que tienen y demás datos numéricos relevantes para el estudio.

ESTADÍSTICAS PYME

DATOS DIRCE 2017

CASTILLA Y LEÓN

Variables	DIRCE 2017 Datos a 1/1/17	Variaciones sobre el año anterior		Castilla y León sobre España (%)	Empresas por cada			
		Absolutas	Relativas %		100 habitantes	100 activos	100 ocupados	
EMPRESAS Y SU DISTRIBUCIÓN SECTORIAL								
Total empresas	161.460	229	0,14	4,92	6,66	14,14	16,60	
Industria	11.593	134	1,17	5,83	0,48	1,02	1,19	
Construcción	23.570	-364	-1,52	5,85	0,97	2,06	2,42	
Comercio	38.821	-493	-1,25	5,16	1,60	3,40	3,99	
Resto de servicios	87.476	952	1,10	4,55	3,61	7,66	8,99	
DISTRIBUCIÓN SEGÚN TAMAÑO								
Sin asalariados	88.257	433	0,49	4,84	3,64	7,73	9,07	
De 1 a 9 asalariados	67.154	-378	-0,56	5,12	2,77	5,88	6,90	
de 10 a 50 asalariados	5.216	134	2,64	4,33	0,22	0,46	0,54	
de 50 a 249 asalariados	714	38	5,62	3,49	0,03	0,06	0,07	
TOTAL PYME	161.341	227	0,14	4,93	6,65	14,13	16,58	
De 250 y más asalariados	119	2	1,71	2,84	0,00	0,01	0,01	
CONDICIÓN JURÍDICA DEL TOTAL DE EMPRESAS*								
Persona física	91.989	1.544	1,71	5,27	3,79	8,06	9,46	
Sociedad anónima	3.190	-166	-4,95	3,91	0,13	0,28	0,33	
Sociedad limitada	48.416	-218	-0,45	4,17	2,00	4,24	4,98	
Comunidad de bienes	8.708	-126	-1,43	7,56	0,36	0,76	0,90	
Sociedad cooperativa	954	-19	-1,95	4,64	0,04	0,08	0,10	
DE LA MICROEMPRESAS DE 0 ASALARIADOS*								
Persona física	62.317	994	1,62	5,20	2,57	5,46	6,41	
Sociedad anónima	708	-36	-4,84	2,66	0,03	0,06	0,07	
Sociedad limitada	14.589	-114	-0,78	3,34	0,60	1,28	1,50	
Comunidad de bienes	5.408	-41	-0,75	7,14	0,22	0,47	0,56	
Sociedad cooperativa	342	-6	-1,72	5,37	0,01	0,03	0,04	
DE LA MICROEMPRESAS DE 1 A 9 ASALARIADOS*								
Persona física	29.420	530	1,83	5,42	1,21	2,58	3,02	
Sociedad anónima	1.421	-90	-5,96	4,82	0,06	0,12	0,15	
Sociedad limitada	29.946	-313	-1,03	4,77	1,23	2,62	3,08	
Comunidad de bienes	3.250	-80	-2,40	8,42	0,13	0,28	0,33	
Sociedad cooperativa	513	-19	-3,57	4,56	0,02	0,04	0,05	

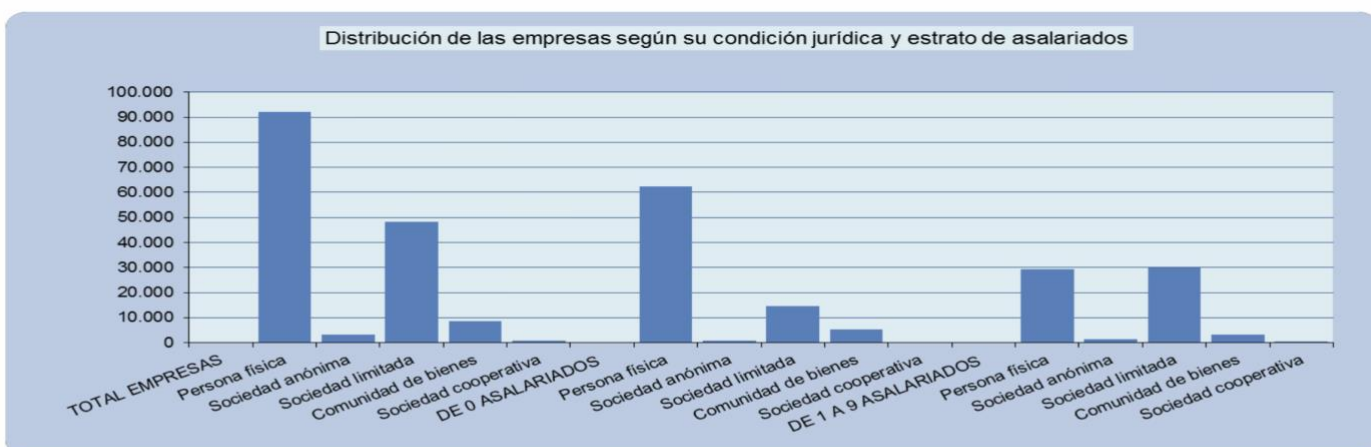
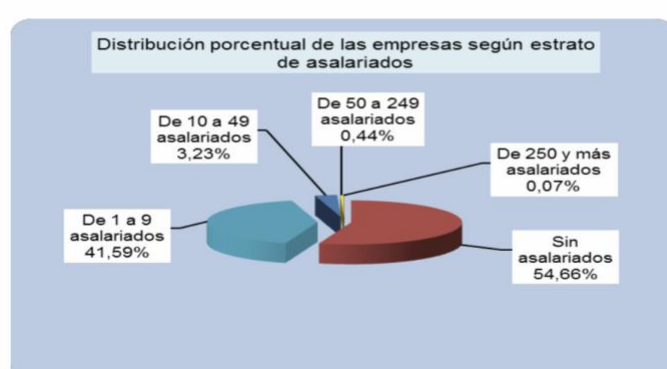
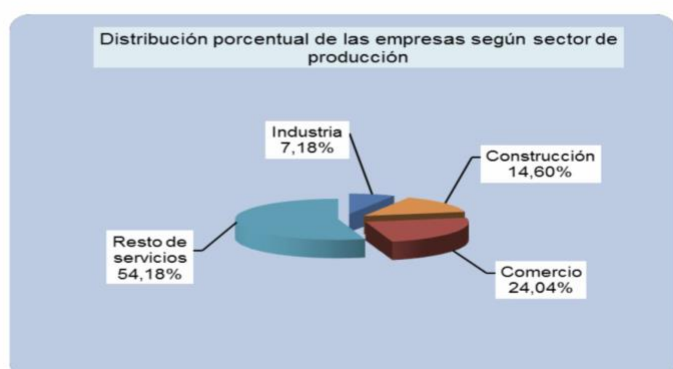
*No se incluyen las formas jurídicas numéricamente poco relevantes. **Ver fuentes y notas metodológicas

En esta segunda gráfica pueden verse clara y detalladamente los porcentajes pertenecientes según el tamaño de las empresas castellano-leonesas.

ESTADÍSTICAS PYME

DATOS DIRCE 2017

CASTILLA Y LEÓN



ANEXO II: ENCUESTA.

Se recogen en este anexo las preguntas realizadas al Grupo Bodegas Palacios para desarrollar el punto 6 de este TFG desde una perspectiva más práctica.

- *¿Las funciones típicas de RRHH (selección, contratación, nóminas...) son propias o están externalizadas? En el caso de que estén externalizadas, ¿por qué se tomó esa decisión?*
- *¿Cuál es para ti la importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos en la empresa?*
- *La comunicación es de vital importancia en la buena marcha de la empresa, así como en la consecución de los objetivos marcados, ¿existe buena comunicación entre el Director General y RRHH? En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿esa comunicación es saludable?, ¿creer que se podría mejorar?*
- *También es importante que exista comunicación entre los trabajadores y los directivos, ¿existe?, ¿es eficaz?*
- *Otra de las cosas que se valora mucho en estos últimos tiempos es la flexibilidad en el empleo, ¿en la empresa existe esa flexibilidad?*
- *Hay empresas con tendencia a reducir los niveles jerárquicos dando más poder a los empleados, creyendo que así aumenta la motivación y el compromiso, ¿es algo que se ha planteado en algún momento en la empresa o qué se haya llevado a cabo?, ¿por qué?*
- *Sois un grupo grande con varios centros de trabajo, ¿existe un solo departamento de RRHH para todos los centros o son varios los departamentos y hay encargado común?*
- *Con las nuevas tendencias, hay una corriente que cree que la competitividad de las empresas puede aumentar por todas las personas que la forman y su talento, ¿comparte esta idea?, ¿en la empresa se gestiona el talento de las personas?, ¿cómo?*

- *Para ti, ¿cómo la gestión ideal de personas?. ¿Concuerda lo que usted cree ideal con la realidad de la empresa?*
- *Hay otra tendencia que dice que los empleados además de sentirse realizados, para dar el cien por cien de ellos, deben sentirse felices en la empresa y así confiaran en ella y se comprometerán al cien por cien, ¿comparte esa idea?, ¿considera que esa es tarea del Departamento de RRHH?, ¿en la empresa se tienen en cuenta esas cosas?*
- *¿Ve al Director de Recursos Humanos como experto en sus funciones y como pieza clave de transmisión de valores y de consecución de objetivos?, ¿se desarrollan esas tareas?*
- *Para usted, ¿qué tiene que tener la persona que desempeñe el papel de Director de Recursos Humanos?*
- *En el Departamento de Recursos Humanos se realizan las tareas que todo el mundo conoce (nóminas, contratos, gestión de vacaciones, retribución...), pero las nuevas tendencias dicen que ese departamento también es el encargado de otras muchas cosas como la gestión de talento, de felicidad, de compromiso... ¿está de acuerdo?, ¿cree que la empresa trabaja esas cosas?*
- *Los trabajadores, independientemente del puesto, son personas de suma importancia en la empresa sin las que no sería posible la consecución de objetivos, ¿cree que los trabajadores se sienten valorados y queridos por parte de la empresa?, ¿cree que son conscientes de que desde arriba se les valora?*
- *Con las nuevas tecnologías y las nuevas tendencias, me gustaría saber si la empresa va acorde a estos cambios tecnológicos y es consciente de la importancia que están adquiriendo en los últimos años.*
- *¿Qué opinas de las nuevas formas de buscar empleo por redes sociales, páginas webs dedicadas a ello...?*
- *He visto en su página web que tienen un apartado que se llama “trabaja con nosotros”, quisiera saber si las candidaturas que a través de ahí llegan las gestiona RRHH y si es un método activo al que la gente recurre de manera habitual.*

- *Sin pensar en un puesto en concreto, ¿qué te gustaría que tuviera una persona que se va a incorporar al grupo? En el caso del Director de Recursos Humanos, ¿qué aptitudes buscarías?*
- *A la hora de contratar a una persona, ¿valoran sus perfiles en redes sociales como Facebook, LinkedIn...?*
- *¿El Departamento de Recursos Humanos ha evolucionado conforme las nuevas tecnologías?, ¿Por qué?*
- *Sin entrar en detalles, muchas empresas llevan a cabo programas u outdoor training, que buscan mejorar el compromiso, la creatividad, fomentar lazos entre trabajadores... ¿en la empresa se desarrolla algún programa similar que busque romper con la rutina de trabajo?*
- *El papel del Director de Recursos Humanos ha evolucionado mucho a lo largo de la historia, pero en estos últimos años, también, ¿es consciente de ese cambio?, ¿ha notado la evolución?, ¿en qué?*
- *La participación e importancia de los RRHH en las empresas ha aumentado por norma general, ¿en su empresa también?*

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- LIBROS:

ALBIZU GALLASTEGUI, Eneka; LANDETA RODRÍGUEZ, Jon. *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.), 2001. ISBN: 84-368-1609-9

Informe "Rol de los C-Level en la transformación digital". (AED Asociación Española de Directivos. Digital Basics 2. Junio 2016).

POMARES, Alicia. *Conectar talento, proyectar eficacia*. [s.l.]: Profit Editorial, 2015. ISBN: 978-84-16115-98-3.

QUINTANILLA, Javier et. al. *Retos de la Dirección de Personas*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2012. ISBN: 978-84-8322-816-6.

RIBES GINER, Gabriela; HERRERO BLASCO, Aurelio; PERELLÓ MARÍN, Rosario. *Los Recursos Humanos en la empresa*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València, 2011. ISBN: 978-84-8363-751-7.

- WEBGRAFÍA

- Webs de organismos oficiales:

<http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2017.pdf>

- Periódicos y revistas digitales:

<https://www.efe.com/efe/castillayleon/destacada/castilla-y-leon-cosecha-306-millones-kilos-de-uva-gran-calidad-en-2018/50000471-3824316>

<https://www.abc.es/sociedad/20130925/abci-recursos-humamos-papa-201309241605.html>

Introducción

- **Webs y blogs:**

<https://www.emprendepyme.net/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa.html>

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/05/funcion-de-recursos-humanos-en-una-empresa/>

- **Vídeos:**

<https://m.youtube.com/watch?v=pgtw5ZjICr0>